

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В условиях коммерциализации экономики спорта, становления спортивной отрасли как экономической категории именно спортивные менеджеры решают основные задачи формирования инфраструктуры, соответствующей общепринятым мировым и европейским стандартам.

В теории менеджмента не существует одного определения термина "менеджер". Определений множество. Все предлагаемые определения базируются на понимании сущности менеджмента. Слово «менеджмент» в своем первоначальном смысле обозначало умение объезжать лошадей и править ими. Основа - английский глагол "to manage" (управлять), который происходит от латинского "manus" (рука). Если следовать логике, то "менеджмент" буквально означает "руководство людьми".

В современной науке под «менеджментом» понимается процесс руководства или управления работником, рабочей группой, коллективом, организацией, несколькими организациями, действующими в условиях рыночной экономики. Менеджмент в спорте представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей и реализацию поставленных задач в рамках деятельности спортивной организации, которая функционирует в условиях рынка путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. Иными словами, менеджмент в спорте - это теория и практика (знания, умения, навыки) эффективного управления организациями спортивной отрасли (клубами, федерациями, лигами, ассоциациями и др.) и организациями межотраслевых комплексов предприятий - спортивной индустрии, спортивной медицины, спортивного образования.

Управленческая деятельность - один из важнейших факторов функционирования и развития спорта. Исторически в нашей стране так сложилось, что управлением в спорте занимались тренеры, инструкторы, методисты. Они зачастую совмещали учебно-воспитательную и тренировочную работу тренера с процессами управления клубом, спортивным обществом, спортивной федерацией, хотя их должностные инструкции не предусматривали выполнение ими таких обязанностей.

Менеджмент в спорте, как особый вид профессиональной деятельности управленцев в спортивной отрасли, возникает в результате разделения и кооперации их труда. Причиной появления спортивных менеджеров стала рыночная экономика, предъявившая особые требования к менеджерам в условиях экономической и спортивной конкуренции.[\[1\]](#)

В качестве теоретической основы изучения в работе применялись труды и учебные пособия таких исследователей, как В.И. Жолдак, С.Г. Сейраноов, И.И. Переверзин, Я.Р. Вилькин и Т.М. Канавец и др.

Объект курсовой работы – деятельность ДЮСШ.

Предмет курсовой работы – отношения. Которые возникают в процессе деятельности ДЮСШ.

Цель курсовой работы – провести анализ деятельности организации на примере ДЮСШ.

Задачи курсовой работы:

- выявить особенности и функции спортивного менеджмента,
- изучить стили, принципы и методы управления в спортивном менеджменте,
- дать характеристику ДЮСШ г. Боровичи,
- рассмотреть структуру управления ДЮСШ г.Боровичи,
- определить особенности деятельности ДЮСШ г.Боровичи.

В процессе разработки проблемы использовались различные методы и инструментальные приемы научного исследования, структурный и динамический анализ; табличная интерпретация информации.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Особенности и функции спортивного менеджмента

Спортивный менеджмент является популярной отраслью в управлении на сегодняшний день в связи со своей высокодоходностью. Его основная задача – руководство всевозможными спортивными организациями, такими как клубы, секции, федерации и проч., поэтому именно они и являются объектом пристального внимания спортивного менеджмента. Неверно думать, что достижение высоких спортивных результатов, а также улучшение самочувствия людей, практикующих подобную физическую активность, есть его конечная цель. Эффективное управление организациями, осуществляющими физкультурно-спортивную деятельность, их распространение, широкое внедрение в жизнь общества – вот к чему стремится спортивный менеджмент.

Спортивный менеджмент – такой вид отраслевого специального менеджмента, деятельность которого направлена на руководство физкультурно-спортивными объектами.

Ни одно серьезное предприятия не может обойтись без хорошего управленца, обладающего необходимыми знаниями и умениями в этой области, спортивные общества не исключение. Спортивный менеджер – это отличный эксперт, занимающий руководящие позиции в ФСО, не только имеющий опыт научного управления, но и способный применять его в своей специфической деятельности.

Таким образом, спортивный менеджмент – это специальная теория и практика руководства физкультурными и спортивными организациями в рыночных условиях, это одна из отраслевых сфер управленческой деятельности в условиях рынка.

Определение показывает, что спортивный менеджмент полностью совпадает с принципами и задачами обычного менеджмента, однако имеет свою узкую направленность. Он координирует те вопросы и решает те проблемы, которыми не должен заниматься спортсмен, то есть все, что связано не с тренерской деятельностью, но имеющее непосредственное отношение к спорту.

Для начала рассмотрим общие функции. В спортивном менеджменте они выглядят как набор конкретных шагов, следующих в строгом порядке друг за другом и имеющих возобновляемый характер, аналогичный этапам управленческого цикла. На самом деле, общие функции очень универсальны и их можно встретить

абсолютно в любой отрасли управления. Принято различать такие функции, как планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

Любое движение субъекта управления с начального этапа дальше допустимо в том случае, когда у него есть четкое представление, как организован весь процесс в целом (то есть стратегический план развития), а также присутствует хорошая движущая сила.[\[2\]](#)

Немаловажна и обратная связь, которая достигается благодаря координирующей функции. Она не только позволяет регулировать взаимодействие между остальными функциями, но и учитывает все изменения, произошедшие в подконтрольном объекте под влиянием субъекта управления.

Функции спортивного менеджмента:

1. Планирование. На этом этапе руководства происходит конкретизация проектов компании на ближайшее будущее и то, как они могут быть реализованы (то есть все доступные ресурсы, начиная с материальных, заканчивая людскими).

Итогом проведения различных расчетов, занесения результатов в сводные таблицы, построения графиков, указывающих способы реализации поставленных задач, должен стать план. В нем в обязательном порядке отражается следующая информация: миссия предприятия на ближайшее время, его ресурсы, за счет чего будут происходить все изменения, перечень мероприятий и список участников, а также сроки выполнения. Принято выделять стратегическое и оперативное планирование. Перспектива развития объекта – вот тот базис, на котором строится стратегическое планирование. Оперативное планирование представляет собой конкретизацию деталей, отраженных в стратегическом планировании.

На этом этапе определяются рынки сбыта услуг, их возможные объемы, обозначается круг потребителей, максимальный результат выполненных работ, а также все возможные ресурсы для достижения поставленных целей. Помимо всего прочего, разрабатываются различные программы, планы по соревнованиям, комплексы мероприятий и т. д.

2. Организация. На этом этапе генерируется состав организации с учетом снабжения ее всем необходимым: материальными и денежными ресурсами, а также людьми.

3. Мотивация. Это не только побуждение к активности работников спортивных организаций за счет материального или нравственного поощрения, но и стимуляция людей к занятию физической культурой, т.е. способ повысить их заинтересованность в потреблении спортивных услуг.

4. Контроль и учет. На данном этапе реализуется задача по оценке результативности выполняемого плана действий (дается характеристика всем принятым решениям, прогнозируется дальнейшее развитие организации) и подводится промежуточный итог.

5. Координация. Основная цель этапа – обеспечить максимально эффективное взаимодействие внутри организации и с внешними потребителями. Благодаря налаживанию рациональной коммуникации появляется возможность обеспечения непрерывности протекания всего процесса управления.

После краткого обзора общих функций рассмотрим вторую группу – конкретные функции.

Согласно определению к этому типу функций относят такие, в основании которых лежит содержание управляемого воздействия на управляемый объект, то есть конкретный набор действий, который выявляет всю суть спортивного администрирования в некоторых известных условиях.

Для того чтобы лучше понять определение, рассмотрим его действие на конкретном примере, в частности, в качестве иллюстрации подойдет Департамент физической культуры и спорта Москвы. Согласно положению о Комитете физической культуры и спорта Правительства Москвы, Москомспорт осуществляет следующие функции:

- ведет подготовку муниципальных спортивных мероприятий;
- участвует в разработке различных законопроектов и других нормативных правовых актов Москвы, контролирующих отношения в области физической культуры и спорта, вносит их на рассмотрение вышестоящим органам вместе с различными предложениями, готовит заключения по проектам, касающимся физкультуры и спорта, разработанным другими органами исполнительной власти;
- оказывает содействие в разработке городского бюджета и контроле за расходами в части, его касающейся;

- участвует в распределении бюджетных средств в соответствии с нормами и классификацией расходов;
- осуществляет функции заказчика по подготовке и проведению муниципальных спортивных программ;
- устанавливает календарный план и положение о проведении городских спортивно-массовых мероприятий, смотров, конкурсов, организует городские соревнования, учебно-тренировочные сборы;
- участвует в формировании, модернизации и упразднении учреждений всех форм собственности, находящихся в ведении Москомспорта, регулирует их финансово-хозяйственную деятельность.
- обеспечивает соблюдение прав и осуществляет методическое руководство по вопросам, входящим в компетенцию Москомспорта;
- контролирует выполнение законодательства РФ и Москвы в области физической культуры и спорта;
- разрабатывает мобилизационные мероприятия в порядке, установленном нормативными правовыми актами РФ и Москвы;
- проводит мероприятия, направленные на подготовку и повышение квалификации работников городского хозяйства в области физической культуры и спорта;
- контактирует со СМИ по вопросам, отнесенным к ведению Москомспорта, доводит до сведения жителей Москвы информацию различной направленности, касающуюся деятельности Москомспорта;
- сотрудничает с представителями органов власти разных уровней подчиненности, бюджетными и коммерческими организациями по вопросам деятельности Москомспорта;
- сотрудничает с международными организациями в области физической культуры и спорта;
- осуществляет прочие функции, предусмотренные нормативными правовыми актами РФ и Москвы.[\[3\]](#)

Развитие спортивного менеджмента достигло значительного уровня, поэтому уже сегодня специалисты могут с уверенностью сказать, что происходит процесс

выделения функционального менеджмента из общего. Таким образом, он конкретизируется и адаптируется под постоянно меняющиеся условия рынка и складывается в определенную систему.

1. Стратегический менеджмент. Это такая деятельность, в основании которой лежит долгосрочное планирование с учетом всех изменений внешней среды и задач, стоящих перед спортивной организацией. Однако нельзя сказать, что это планирование имеет четкие рамки, за которые нельзя выходить. Напротив, руководство, имея общую концепцию, вправе на свое усмотрение, исходя из ситуации, выбирать необходимые инструменты для реализации задуманного. Имея перед собой определенную конкретную цель, спортивный менеджер не ограничен в средствах ее достижения.

Следующий структурный элемент непосредственно связан с предыдущим, так как он предполагает управление временными объектами.

2. Программный (проектный) менеджмент. Суть этого процесса состоит в умении быстро и оперативно реализовывать проекты в условиях динамично развивающегося рынка спортивных услуг.

3. Организационный менеджмент. Имеет сходство с общеорганизационными принципами управления, такими как принцип ответственности, иерархичности, демократический централизм, сочетание отраслевого и территориального управления и проч. Его главная задача – наладить основную деятельность по организации любого процесса, протекающего в рамках спортивного субъекта.

4. Персонал-менеджмент. Один из трудных видов деятельности, так как он направлен на обеспечение организации людскими ресурсами. Из личного опыта многие менеджеры знают, что бывает достаточно сложно, а порой не всегда возможно подобрать идеальный состав рабочего коллектива и использовать в полной мере знания, умения и навыки каждого сотрудника в интересах организации.

5. Инновационный менеджмент. Инновации обеспечивают качественный рост всех процессов за счет внедрения новых технологий и подходов, в том числе и в спортивно-физкультурной сфере. Этот тип менеджмента призван управлять нововведениями, а так как в данной области их диапазон достаточно широк, было принято решение их классифицировать.

6. Риск-менеджмент. Данный тип менеджмента выделился и оформился в самостоятельный подвид в связи с тем, что достаточно часто во взаимоотношениях разных хозяйствующих субъектов возникали проблемные вопросы, касающиеся рискованных финансовых вложений. Рынок постоянно меняется, он не стоит на месте. Поэтому риск-менеджмент и нацелен на то, чтобы с максимальной точностью спрогнозировать все возможные варианты развития событий, а также эффективно помочь исправить сложившуюся критическую ситуацию.

7. Финансовый менеджмент. Управляет финансовыми потоками и всей хозяйственной деятельностью. Здесь основная задача – грамотно направить и распределить все возможные денежные ресурсы, как внешние, так и внутренние. Менеджеру предстоит непростая задача не только обеспечить организацию постоянным и бесперебойным источником финансирования, но и контролировать движение денежных средств.[\[4\]](#)

1.2. Стили, принципы и методы управления в спортивном менеджменте

В спортивном менеджменте многое зависит от харизмы руководителя. Знания и умения необходимы, для этого менеджер получает соответствующее образование, однако для выработки собственного стиля этого недостаточно. Только личный опыт и преодоление сложностей позволяют найти уникальную манеру управления. Если брать во внимание сухую теорию, то выделяется несколько стилей:

- авторитарный;
- демократический;
- либеральный.

Выбор авторитарного стиля зачастую обусловлен низким уровнем профессиональной подготовки специалиста, его неуверенностью в себе, а также при отсутствии определенных личностных качеств (умение общаться с людьми, выстраивать отношения, умение слушать и слышать других).

Демократический стиль управления присущ тем менеджерам, которые руководствуются в своей работе такими понятиями, как уважение к личности другого, доверие, учет мнений и пожеланий, помощь и содействие во всем.

Плохие результаты часто показывают менеджеры, придерживающиеся в своей работе либерального стиля. Как правило, подчиненные такого руководителя почти не слушают и не выполняют поставленных задач, так как над ними практически не осуществляется контроль. Отсюда и низкие показатели работы. Менеджер обычно не проявляет никакой инициативы, не развивается сам и не способствует совершенствованию организации.

Стили управления варьируются в зависимости от многих факторов, например, при смене рабочего коллектива или организации. Самый надежный и верный способ менеджеру выбрать собственную манеру руководства – провести глубокий самоанализ и сделать на его основе выводы.

Главные принципы спортивного менеджмента:

1. Принцип научной обоснованности. Из самого названия видно, что за основу в управленческой деятельности берется научный подход. То есть, прежде чем принимать какие-то решения или ставить задачи, спортивный менеджер обязан изучить весь доступный на данный момент научный материал по интересующему его вопросу и уже на основании этого действовать. Применение передовых знаний на практике значительно повысит итоговый результат работы ФСО. Этот принцип обязателен к исполнению для любого руководителя, но не является приоритетным.
2. Принцип системности. Любая организация, в том числе и спортивная, представляет собой определенную систему, в структуре которой находятся взаимосвязанные элементы, контактирующие не только друг с другом, но и с внешними факторами. Спортивный менеджер, подвергая всестороннему анализу имеющиеся управленческие инструменты, должен так организовать работу, чтобы каждый член коллектива приносил максимум пользы, тогда и общий результат будет на высоте.
3. Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации в управлении. Разграничение ответственности всегда актуально. В спортивной сфере иерархическая система управления многоступенчата: это федеральные органы власти, муниципальные и органы власти первичного звена (руководители клубов, спортшкол, секций и проч.). Следует различать централизованный и децентрализованный подход. Все решения, касающиеся спорта в целом, менеджер относит к централизованному подходу, все, что имеет отношение к деятельности конкретных ФСО, – децентрализованный подход. То есть федеральный центр весь спектр полномочий по принятию решений предоставляет муниципалитетам и

организациям, стоящим на более низкой ступени иерархической лестницы. В своей работе спортивный менеджер учитывает, как и каким образом можно сочетать единовластие и принятие совместного решения. Минусами централизации является отсутствие гибкости и надежности, а вот что касается децентрализации, здесь главным фактором выступает время: решения принимаются долго, так как в их обсуждении участвует большое количество людей.

4. Принцип материального и морального стимулирования. Наверное, как нигде более, в спортивной организации актуален принцип материального стимулирования. Даже людям, не имеющим никакого отношения к спорту, известно, что спортсмены получают различного рода материальные вознаграждения за удачные выступления (квартиры, машины, денежные выплаты), а также правительственные награды и звания. Это очень мощный мотиватор, способствующий достижению высоких результатов, в том числе и на мировой спортивной арене.

5. Принцип оптимизации. Основной смысл данного принципа – достичь максимальных результатов за минимальный срок, используя как можно меньше ресурсов. Любой спортивный менеджер имеет в своем управленческом арсенале необходимые инструменты, помогающие реализовать это правило в работе. Заметим, что данный подход хорош в применении вместе с принципом научной обоснованности.

6. Принцип сочетания прав, обязанности и ответственности. Этот принцип актуален для любого сотрудника ФСО, в том числе и для менеджера. В его основе лежит обязательное осуществление возложенных рабочих функций с четким выполнением поставленных задач и несением полной ответственности за полученный результат. Применение принципа к руководящему составу происходит более строго. Управленец не должен переносить ответственность на подчиненных или на коллег, он обязан строго соблюдать правило действовать на один уровень вверх или один уровень вниз и не шагать «через голову». Если спортивный менеджер является сторонником демократичного стиля руководства, то в организации могут появляться коллегиальные органы управления.

7. Принцип сочетания отраслевого и территориального управления.

Правило обусловлено законодательством РФ. Согласно ст. 72 Конституции РФ о нахождении в совместном ведении РФ и субъектов РФ вопросов физической культуры и спорта отраслевое и территориальное управление находятся на одной

ступени значимости.

8. Принцип правовой защищенности управленческих решений. Принцип заключается в том, что всю свою работу спортивный менеджер должен соотносить с российским законодательством, которое гарантирует не только правовое обеспечение функционирования ФСО, но и осуществляет контроль за их деятельностью.

9. Принцип учета спортивных интересов населения. Люди, ведущие здоровый образ жизни, являются потенциальными потребителями спортивных услуг. Задача менеджера – привлечь как можно больше населения к занятию спортом, для чего необходимо систематически изучать их потребности и желания. В своей работе следует учитывать не только социальные и гендерные аспекты, но возрастные и даже конфессиональные.

10. Принцип государственной поддержки развития физической культуры и спорта. Пожалуй, самый основной из всех представленных принципов, так как закреплен на высшем государственном уровне. В Конституции Российской Федерации говорится о том, что поощряется любая деятельность, направленная на укрепление здоровья граждан и развитие физической культуры и спорта, а закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» уточняет, что именно государство занимается обеспечением развития этого направления в стране и поддерживает физкультурное, олимпийское и паралимпийское движение.[\[5\]](#)

Методы управления в ФСО – это такие способы воздействия на сотрудников, которые должны приводить к тому или иному результату, запланированному спортивным менеджером.

В зависимости от сложившихся отношений между сотрудниками методы имеют свою собственную классификацию:

1. Организационные методы. Прежде чем приступить к реализации той или иной деятельности, необходимо подготовиться. В частности, определиться с задачами и целями, выявить основных действующих лиц, согласовать проекты и проч. Проще говоря, менеджер определяет технологию и вектор действий, поэтому данный способ является пассивным и создает основу для прочих.

2. Административные методы (методы властной мотивации). Разница с предыдущими заключается в том, что эти методы воздействуют непосредственно на работников ФСО. Менеджер ставит задачи и отвечает за конечный результат, а

в обязанности членов коллектива входит выполнение законных требований своего руководителя.

3. Экономические методы:

- метод дифференцированной заработной платы работникам ФСО;
- нормативно экономический метод управления заключается в определении норм денежных трат на различные виды спортивной работы, утверждение табеля обеспечения спортсменов одеждой, обувью и т. д.;
- метод прямого целевого финансирования предусматривает поступление средств из федерального бюджета:
 - спортивных объектов и ФСО федерального значения;
 - работ, имеющих научно-исследовательский характер в области ФКиС в соответствии с федеральной программой;
 - подготовки и участия в официальных международных спортивных соревнованиях сборных команд России.

4. Социально-психологические методы. Они имеют свое воздействие на формирование климата внутри организации, среди сотрудников. Это немаловажный аспект, ведь, если в коллективе нет проблем и конфликтов, а коммуникативные связи отлично налажены, работа станет результативнее. К социально-психологическим методам обычно относят:

- общие: деловая беседа, совещание, метод приучения, метод упражнения;
- созидающие и тормозящие методы управления: убеждение, одобрение и поощрение, осуждение и наказание.

Под методами управления понимаются способы достижения различных целей, стоящих перед спортивным менеджером. Талант руководителя как раз и заключается в том, чтобы из многообразия имеющихся инструментов он смог найти наиболее действенный и результативный. Выбор способа управления осуществляется под влиянием определенных условий, в т.ч. от:

- целей и задач, стоящих перед ФСО;

- характеристик объекта управления (потенциальный и реальный контингент занимающихся);
- особенностей субъекта управления (опыт менеджера, статус ФСО);
- характера сложившейся управленческой ситуации;
- профессиональных инструментов, которыми обладает спортивный менеджер в своей работе.

Чтобы стать действительно хорошим управленцем, спортивный менеджер обязан постоянно совершенствовать себя, самообразовываться, быть внимательным к мелочам, работоспособным и легкообучаемым, быстро приспосабливаться к ситуации и иметь в арсенале множество вариантов для эффективной реализации целей и задач.[\[6\]](#)

Глава 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДЮСШ Г. БОРОВИЧИ

2.1. Характеристика ДЮСШ г. Боровичи

После окончания Великой Отечественной войны, в 1945 году, принимается решение об открытии спортивных школ в Новгородской области. В городе Боровичи в 1945 году создается Детско-юношеская спортивная школа, первая в области. Школа базировалась в Боровичском педагогическом училище. Выпускница института физической культуры имени Петра Францевича Лесгафта Богданова Зоя Игнатьевна – первый руководитель.

В 1946 году Детско-юношеская спортивная школа находилась в помещении 1 средней школы, с 1958 по 1960 годы располагалась на стадионе «Металлург», с 1960 года размещалась по адресу: ул. Советская, 30.

Приказом городского отдела образования горисполкома от 02.04.1990 года за № 33 Детско-юношеская спортивная школа реорганизована в Детско-юношеский клуб физической подготовки.

На основании Постановления Администрации Боровичского муниципального района от 03.06.2015г. № 1229 муниципальное автономное образовательное

учреждение дополнительного образования детей «Детско-юношеская спортивная школа» переименовано в Муниципальное автономное образовательное учреждение дополнительного образования «Детско-юношеская спортивная школа» (МАОУДО ДЮСШ г.Боровичи).

Руководитель: Курочкина Ирина Викторовна

Филиалы:

- Филиал МАОУДО ДЮСШ г.Боровичи в п.Волгино
- Филиал МАОУДО ДЮСШ г.Боровичи в с.Опеченский Посад
- Филиал МАОУДО ДЮСШ г.Боровичи в д.Перёдки
- Филиал МАОУДО ДЮСШ г. Боровичи в д.Ёгла[7]

Основная цель деятельности – образовательная деятельность по реализации дополнительных общеобразовательных программ: дополнительных общеразвивающих программ и дополнительных предпрофессиональных программ

Основные направления деятельности:

- учебно-воспитательное
- спортивно-массовое и физкультурно-оздоровительное
- методическое
- финансово-экономическое и материально-техническое
- социализации

Из 11 тренеров-преподавателей: 1 отличник физической культуры и спорта, 1 отличник Народного Просвещения, 4 педагогов квалификационной высшей категории, 4 педагогов 1 квалификационной категории, 3 педагога соответствие занимаемой должности. Школа проходит лицензирование в порядке, установленном ФЗ от 29.12.2012 года № 273-ФЗ "Об Образовании в РФ". Учебный год начинается с 1 сентября: учебно-тренировочные занятия от 36 до 52 недель. Предусмотрена самостоятельная работа и работа по индивидуальным планам учащихся в период их активного отдыха

Формы освоения образовательных программ разнообразны:

- групповые учебно-тренировочные и теоретические занятия;
- работа по индивидуальным планам;
- медико-восстановительные мероприятия;
- тестирование и медицинский контроль;
- участие в соревнованиях различного уровня;
- инструкторская и судейская практика учащихся.

Выпускник, прошедший курс обучения по программе получает квалификационную книжку спортсмена и свидетельство об окончании школы.[\[8\]](#)

2.2. Структура управления ДОСШЮ г.Боровичи

Управление ДЮСШ г. Боровичи осуществляется в соответствии с законодательством РФ с учетом особенностей, установленных Федеральным законом «Об образовании в РФ». Управление учреждением дополнительного образования проводится на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности. Единоличным исполнительным органом ДЮСШ является директор ДЮСШ, который осуществляет текущее руководство деятельностью учреждения дополнительного образования.

В ДЮСШ сформированы коллегиальные органы управления, к которым относятся: Общее собрание трудового коллектива, Педагогический совет, Тренерский совет.

Структура, порядок формирования, срок полномочий и компетенция органов управления учреждения дополнительного образования, порядок принятия ими решений и выступления от имени ДЮСШ устанавливаются Уставом в соответствии с законодательством Российской Федерации.[\[9\]](#)



Рисунок 1. Структура управления ДЮСШ г.Боровичи

Наблюдательный совет создается в составе 7 членов. В состав Наблюдательного совета входят:

- от органов местного самоуправления Боровичского муниципального района – 2 человека (1 представитель Учредителя и 1 представитель КУМИ);
- от общественности – 4 человека;
- от работников Учреждения (на основании решения общего собрания работников Учреждения, принятого простым большинством голосов от списочного состава участников собрания) – 1 человек.

Срок полномочий Наблюдательного совета составляет 5 лет.

Наблюдательный совет рассматривает:

- предложения Учредителя или директора Учреждения о внесении изменений в Устав Учреждения;

- предложения Учредителя или директора Учреждения о создании и ликвидации филиалов Учреждения, об открытии и о закрытии его представительств;
- предложения Учредителя или директора Учреждения о реорганизации Учреждения или о его ликвидации;
- предложения Учредителя или директора Учреждения об изъятии имущества, закрепленного за Учреждением на праве оперативного управления;
- предложения директора Учреждения об участии Учреждения в других юридических лицах, в том числе о внесении денежных средств и иного имущества в уставный (складочный) капитал других юридических лиц или передаче такого имущества иным образом другим юридическим лицам, в качестве учредителя или участника;
- проект плана финансово-хозяйственной деятельности Учреждения;
- по представлению директора Учреждения проекты отчетов о деятельности Учреждения и об использовании его имущества, об исполнении плана его финансово-хозяйственной деятельности, годовую бухгалтерскую отчетность Учреждения;
- предложения директора Учреждения о совершении сделок по распоряжению имуществом, которым Учреждение в соответствии с частями 2 и 6 статьи 3 Федерального закона от 3.10.2006 года № 174-ФЗ «Об автономных учреждениях» не вправе распоряжаться самостоятельно;
- предложения директора Учреждения о совершении о совершении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность;
- предложения директора Учреждения о выборе кредитных организаций, в которых Учреждение может открыть банковские счета;
- вопросы проведения аудита годовой бухгалтерской отчетности Учреждения и утверждения аудиторской организации.

Совет наделен следующими полномочиями:

- принятие программы развития Учреждения;
- согласование локальных нормативных актов Учреждения, затрагивающих интересы обучающихся, родителей (представителей) несовершеннолетних

обучающихся, педагогических работников;

- вынесение на рассмотрение директора Учреждения вопроса о предоставлении Учреждением дополнительных и иных услуг;
- обеспечение общественного участия в развитии системы управления качеством образования в Учреждении;
- рассмотрение предложений и дача рекомендации директору Учреждения по совершенствованию и развитию образовательного процесса;
- определение путей взаимодействия Учреждения с иными образовательными учреждениями и организациями в интересах обеспечения качества образовательного процесса;
- обеспечения гарантии автономности деятельности Учреждения и управления им на принципах единоначалия и самоуправления.[\[10\]](#)

Педагогический совет решает следующие задачи:

- реализация государственной и региональной политики по вопросам дополнительного образования;
- совершенствование образовательной деятельности;
- внедрение в практику достижений педагогической науки и передового педагогического опыта;
- решение вопросов реализации образовательных направлений и видов деятельности, соответствующих лицензии на право ведения образовательной деятельности в Учреждении.[\[11\]](#)

Тренерский совет создан в целях развития и совершенствования учебно-тренировочного процесса, повышения профессионального мастерства и опыта тренеров-преподавателей.

Задачи Тренерского совета:

- пропаганда передового педагогического опыта, его обобщение и внедрение;
- внедрение актуальных технологий обучения и воспитания;
- повышение профессионального уровня педагогических работников.

Основные формы работы: семинары – практикумы, открытые занятия (тренировки), наставничество, массовые мероприятия, индивидуальные консультации, мастер-классы.[\[12\]](#)

Директор спортивной школы:

- Осуществляет руководство спортивной школой в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом организации.
- Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу школы.
- Формирует контингенты обучающихся (воспитанников, детей), обеспечивает охрану их жизни и здоровья во время образовательного процесса, соблюдение прав и свобод обучающихся (воспитанников, детей) и работников образовательной организации.
- Обеспечивает реализацию федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований.
- Определяет стратегию, цели и задачи развития спортивной школы, принимает решения о программном планировании ее работы, участии в различных программах и проектах, обеспечивает соблюдение требований, предъявляемых к условиям образовательного процесса, образовательным программам, результатам деятельности спортивной школы и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в школе.
- Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей) в спортивной школе.
- Совместно с советом спортивной школы и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательной организации, образовательной программы спортивной школы, учебных планов, учебных программ курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, устава и правил внутреннего трудового распорядка спортивной школы.
- Создает условия для внедрения инноваций, обеспечивает формирование и реализацию инициатив работников спортивной школы, направленных на улучшение работы спортивной школы и повышение качества образования, поддерживает благоприятный морально-психологический климат в коллективе.

– В пределах своих полномочий распоряжается бюджетными средствами, обеспечивает результативность и эффективность их использования.

– Другие должностные обязанности. [\[13\]](#)

2.3.Деятельность ДЮСШ г.Боровичи

Во исполнение уставных требований деятельность МАОУДО ДЮСШ г.Боровичи в 2017-2018 учебном году была направлена на решение задач:

– Повышение качества подготовки обучающихся по дополнительным общеобразовательным программам и программам спортивной подготовки по видам спорта:

Обеспечение условий для мотивации обучающихся к успешной деятельности с целью повышения их спортивных достижений через разнообразные формы учебно-тренировочной работы;

Повышение удовлетворенности населения качеством дополнительного образования через разработку и реализацию дополнительных общеразвивающих программ по видам спорта;

Формирование в родительской и ученической среде мотивации к активному и здоровому образу жизни, занятиям физической культурой и спортом через совершенствование форм организации и проведения совместных внутришкольных учебных, воспитательных, творческих и спортивных мероприятий.

– Управление достижением высоких конечных итогов работы школы:

Обеспечение условий для мотивации педагогов к инновационной деятельности;

Совершенствование системы стимулирования педагогов и работников других категорий с целью обновления и развития методик и технологий, способствующих повышению качества спортивной подготовки обучающихся;

Совершенствование аналитической функции управления образовательным учреждением;

Развитие и укрепление материально-технической и методической базы.

С целью обеспечения доступности и открытости информации о деятельности Учреждения и определения эффективности её результатов Министерством образования и науки РФ утверждены показатели деятельности организации дополнительного образования следующего содержания (Приказ №462 от 14.06.2013):

Таблица 1 – Критерий «Занятость дополнительным образованием» [\[14\]](#)

Учебные группы 2017-2018	2016-2017
СОГ	47гр., 823чел. 46гр., 768чел.
ГНП	12гр., 187чел. 16гр., 280чел.
УТГ	16гр., 199чел. 13гр., 163чел.
ГСС	2гр., 3чел. 1гр., 1чел.
ГВСМ	1гр., 2чел. 1гр., 3чел.
Итого:	78гр., 1214чел. 77гр., 1215чел.

Наблюдается стабильная динамика в численности занимающихся из года в год. С сентября 2017 года отмечено увеличение охвата детей в спортивнооздоровительных группах, в связи с открытием дополнительных учебных групп на базах: ОГА ОУ Боровичского техникума общественного питания и промышленности, МАОУ СОШ №4, филиалов в п.Волгино, в т.ч. на базе нового филиала в д.Ёгла.

В 2017 году открыты 2 группы спортивного совершенствования по пауэрлифтингу, в которых обучается 3чел. и 1 группа высшего спортивного мастерства в количестве 2 обучающихся. В 2 группах с численностью 38 чел. Учреждение оказывает платные образовательные услуги по дополнительным общеразвивающим программам «Общая физическая подготовка» и «Олимпиец».

Преимущественный возраст детей и подростков, коих 1166чел. составил от 5 до 17 лет (96%), обучающихся от 18 лет и старше – 48чел. 48% обучающихся от общего количества занимающихся составляют девочки.

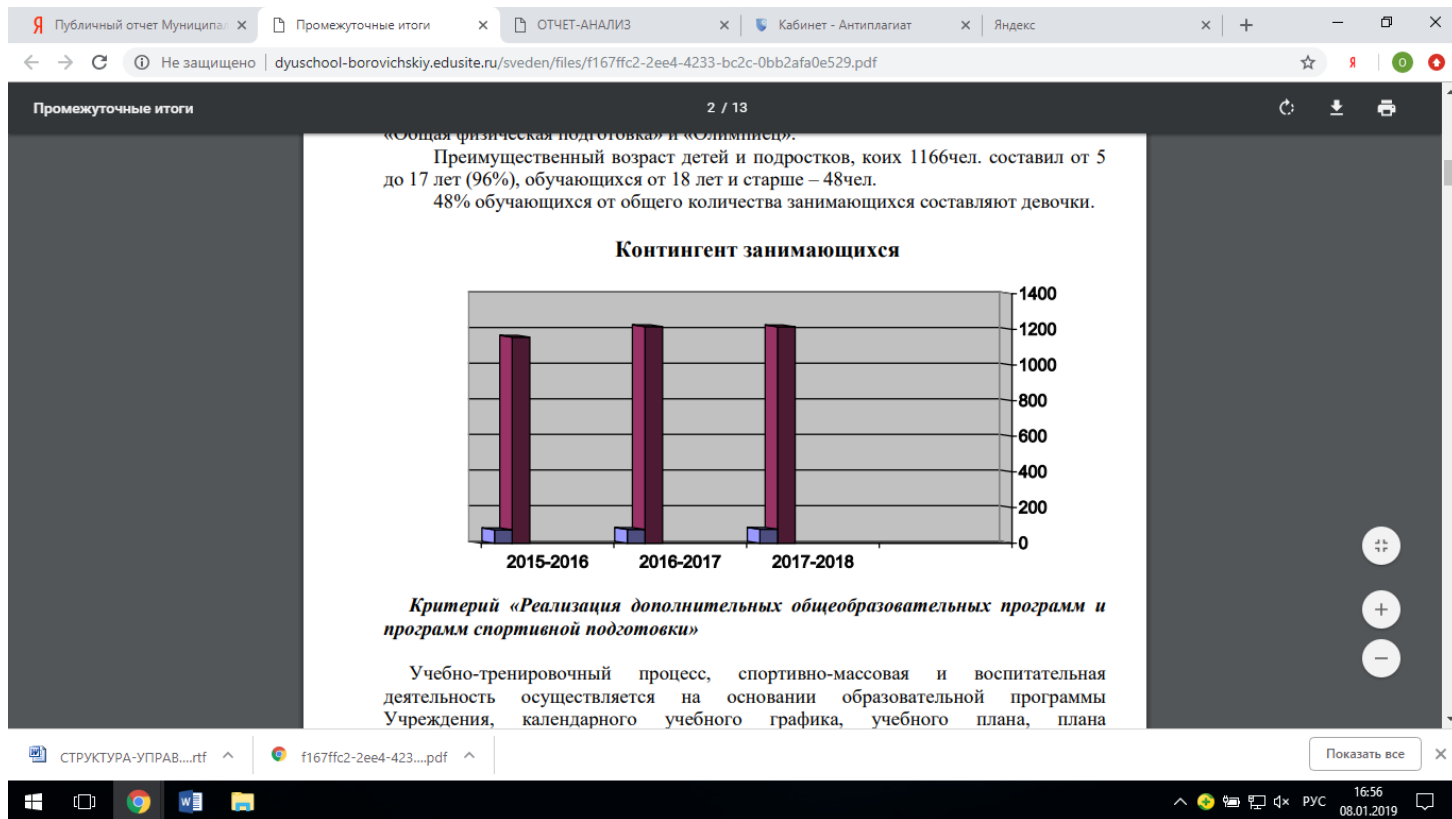


Рисунок 2. Контингент занимающихся[15]

Учебно-тренировочный процесс, спортивно-массовая и воспитательная деятельность осуществляется на основании образовательной программы Учреждения, календарного учебного графика, учебного плана, плана воспитательной работы, календаря спортивно-массовой работы, программ по видам спорта, рассмотренных и рекомендованных к применению решением ПС №1 от 28.08.2017г.

В 2017-2018 учебном году реализуется 10 дополнительных общеразвивающих программ, охват которых составляет 67% обучающихся, 5 - дополнительных предпрофессиональных программ, охват составил, примерно, 28% и 2 программы спортивной подготовки с охватом в 5%.

Основные показатели работы тренера-преподавателя и школы в целом: сохранность контингента, полнота освоения образовательных программ, промежуточная и итоговая аттестация обучающихся. Данные критерии отслеживаются на протяжении учебного года, согласно плана внутришкольного

контроля.

На май 2017 г. сохранность составила – 99% (в 2016-2017 уч.г. – 96%). В общей сложности, сохранность контингента на протяжении нескольких лет достаточно стабильна и чаще всего отсев занимающихся происходит по ряду знакомых нам причин: естественный отбор, смена школьного расписания, заболеваемость и др.

Полнота освоения дополнительных общеразвивающих программ у совместителей составила 99,5%, достаточно высокий показатель выполнения. Уровень освоения дополнительных предпрофессиональных и общеразвивающих программ у штатных педагогов на конец мая составил, примерно, 80%. В общей сложности, объем тренировочной нагрузки осваивается спортсменами последовательно и своевременно.

Итоги промежуточной и итоговой аттестации показали: участие в программе приняло 100% спортсменов, результативность выполнения обучающимися контрольно-переводных нормативов, контрольных соревнований, игр и заданий составила – 90% (2016-2017 учебный год – 86%). Наблюдается стабильность результатов тестирования у большинства тренеров-преподавателей.

Показаны удовлетворительные результаты промежуточной аттестации по программам спортивной подготовки. Обучающиеся программы «Пауэрлифтинг» выполнили нормативы на 100%. 3 обучающихся выполнили необходимый объем соревновательных нагрузок, в следствии этого могут продолжить обучение на этапе СС и ВСМ.

На конец мая 2017 г. 38 обучающихся из общей численности выпускников получили свидетельства об окончании ДЮСШ (успешно прошли промежуточную аттестацию на этапах (этапе) обучения).

На май 2018 г. обучается 244 разрядника: 2 – МС, 4 – КМС, 1 – перворазрядник, 237 – массовые разряды, это составляет 20% от общего числа обучающихся.

Таблица 2 – Структура разрядников[\[16\]](#)

Разряды **2016 2017 2017-2018 учебный год**

МС РФ - - -

КМС	2	1	1
1 разряд	4	1	1
Массовые разряды	161	192	157
ИТОГО:	167	194	159

Данный показатель повысился с увеличением доли участия в официальных внутришкольных соревнованиях по спортивной гимнастике, легкой атлетике и бадминтону. 76% обучающихся групп углубленной специализации имеют различные разряды.

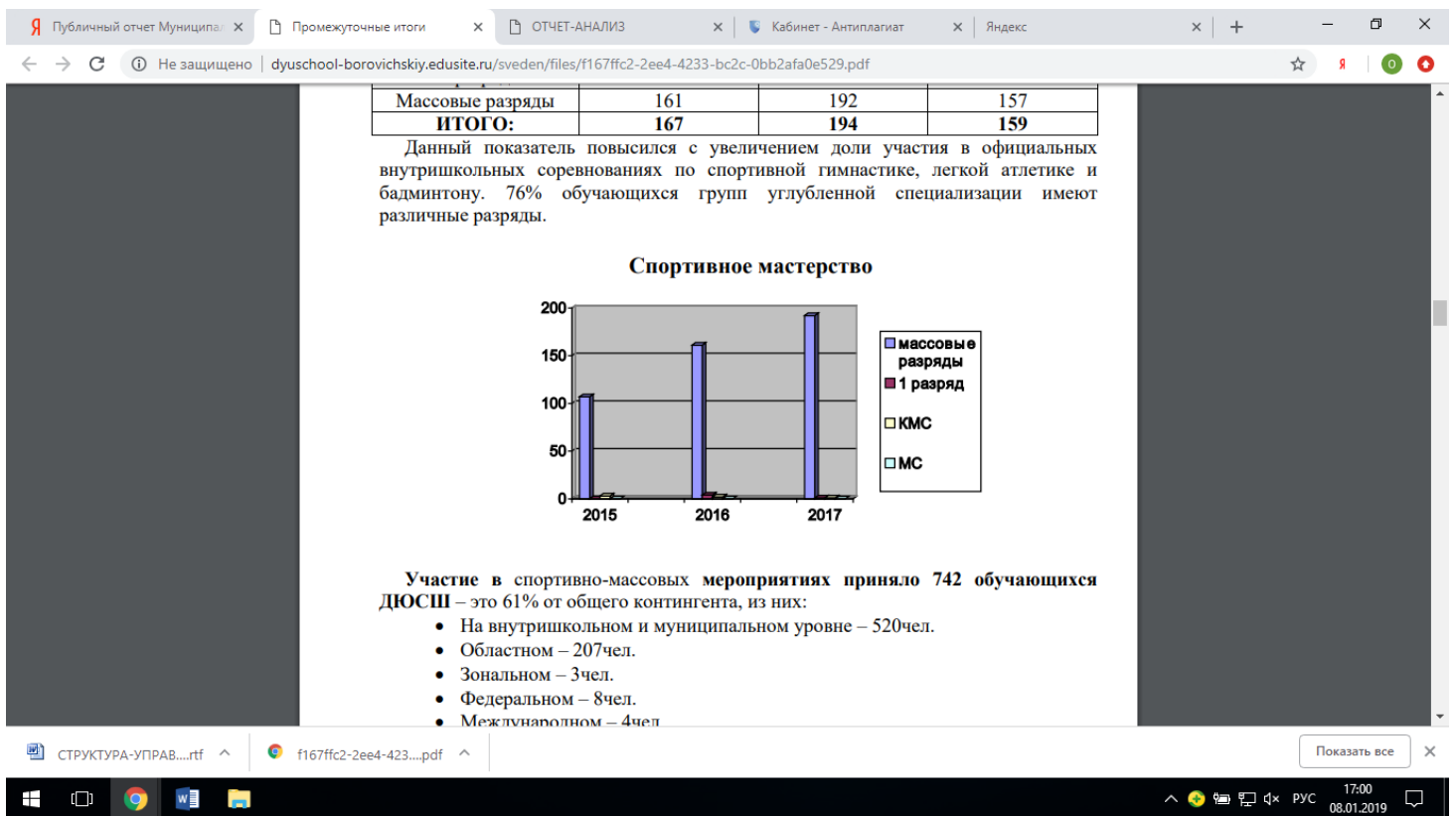


Рисунок 3. Спортивное мастерство [17]

Участие в спортивно-массовых мероприятиях приняло 742 обучающихся ДЮСШ – это 61% от общего контингента, из них:

– На внутришкольном и муниципальном уровне – 520чел.

- Областном - 207чел.

- Зональном - 3чел.

- Федеральном - 8чел.

- Международном - 4чел.

Победителями и призерами спортивно-массовых мероприятий стали 285 обучающихся ДЮСШ, из них:

- На муниципальном уровне - 202чел.

- Областном - 76чел.

- Зональном - 2чел.

- Федеральном - 5чел.

- Международном - 0чел.

За 2017-2018 учебный год организовано и проведено, а так же, направлено детей на 100 соревнований, в которых приняло участие 3440 чел. (2016-2017 - 132 соревнований и 4330ч.), из них:

- муниципальный уровень - 62 соревнования, 3090чел.;

- областной уровень - 33 соревнований, 339чел.;

- зональные и Всероссийские соревнования - 5 соревнований, 11чел.; •
международные - 1 соревнования, 4чел.

Таблица 3 - Участие в спортивно-массовых мероприятиях[\[18\]](#)

Учебный год	муниципальные		областные		Зональные и Всероссийские		международные	
	Сор.	Учас.	Сор.	Учас.	Сор.	Учас.	Сор.	Учас.
2013-2014	75	5151	57	650	9	28	-	-

2014-2015	62	3447	56	625	9	27	2	2
2015-2016	76	3701	36	426	8	18	-	-
2016-2017	88	3916	40	407	3	6	1	1
2017-2018	62	3090	33	339	5	11	1	4

На протяжении этого года команды Боровичского района показывали неплохие результаты на областных соревнованиях программы 54 спартакиады учащихся по легкой атлетике, лыжным гонкам, бадминтону. По итогам областной спартакиады учащихся Боровичский район занял 2 место.

С целью укрепления здоровья, привлечение детей к систематическим занятиям физической культурой проводятся городские спартакиады среди дошкольных образовательных учреждений (24 года) и учащихся начальных классов (11 лет), в программу которых, традиционно, входят: соревнования по определению УФП, Веселые старты и л/а кросс.

Учебно-тренировочный процесс осуществляется на 32 спортивных сооружениях: 4 спортивных базах, находящихся на балансе ДЮСШ, 2 арендуемых спортивных сооружениях и 26 сооружения используются учреждением на основании заключения договоров безвозмездного пользования имуществом. С 2017 года используется спортивная база МАОУ СОШ д.Егла (филиал).

Финансовая расходы за 2017 год:

Расходы на содержание школы - 13179,4т.р. (в 2016г. - 12783,1т.р.)

Из них на:

Расходы на зарплату со страховыми взносами - 10772,2т.р. (в 2016г. - 7727,9т.р.)

Оздоровительная компания - 243т.р. (в 2016г. - 182,4т.р.)

Участие в соревнованиях и УТС - 227,0т.р. (2016 - 771,5т.р.)

Материально-техническое обеспечение - 67,8т.р. (2016 - 52,2т.р.)

Содержание спортсооружения - 1652,4т.р. (2016 - 2326т.р.)

По сравнению с 2016 годом наблюдается незначительное повышение статьи «Финансовая деятельность ДЮСШ» на 396,3т.р.

Доходы от платных услуг составили - 108,8т.р. (в 2016 - 80,4т.р.).

За период 2017 года и 1 полугодие 2018 года приобретен инвентарь, оборудование и техника для осуществления учебно-воспитательного процесса на сумму 26 676,83 рублей.

Учреждением приобретена учебно-методическая документация на сумму 3 382 рубля.

За 1 полугодие 2018 года на участие и проведение соревнований – 0 руб., на организацию и проведение летней оздоровительной кампании израсходовано 247 000 рублей. Доход от ПОУ составил 72100 рублей.

По итогам лицензионного контроля, проводимого в мае-июне 2018 года нарушений не выявлено.

Тем не менее существует ряд проблем, над которыми необходимо работать:

- остается острая проблема в наличии необходимого современного оборудования и инвентаря для более эффективной реализации тренировочного процесса;
- отсутствие собственных учебно-тренировочных баз и кадров приводит к снижению охвата занимающихся спортом;
- недостаток финансовых средств для эффективной реализации тренировочного и воспитательного процессов и в целом «нормальной» жизнедеятельности учреждения;
- не высокий уровень вовлеченности педагогических работников в процесс самообразования и саморазвития;
- острый недостаток молодых и активных педагогов. 40% педагогов в возрасте 46 лет и старше, из них 4 - педагога старше 60 лет.

- значительно упал показатель «Организация и проведение мероприятий, направленных на выявление и развитие у обучающихся способностей к физической культуре и спорту, интереса к физкультурно-спортивной деятельности» - проведение муниципальных соревнований и участие в областных соревнованиях;
- в плане воспитательной работы мало отдается предпочтений совместным мероприятиям с родителями (законными представителями). [\[19\]](#)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Спортивный менеджмент в современных условиях это грамотно спланированный процесс управления спортивными объектами, соревнованиями, эффективное управление организациями физкультурно-спортивной направленности в условиях рыночных отношений. На сегодняшний день спортивный менеджмент имеет более обширные задачи, в том числе, чтобы спортивные объекты не пустовали - организация дополнительных платных услуг, соревнований международного и российского уровня. Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного руководителя применять общепринятые принципы, методы, технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности.

Никакая спортивная организация не может существовать без менеджмента. В любой физкультурно-спортивной организации ее сотрудники взаимодействуют друг с другом. Например, директор спортивной школы руководит деятельностью ее трудового коллектива. Заведующий учебной частью школы организует и контролирует деятельность ее тренерско-преподавательского состава, а каждый старший тренер координирует работу тренеров соответствующих учебно-тренировочных групп и отделений.

В данной работе был проведен анализ организационной структуры управления в организации ДЮШОР г.Боровичи, в процессе которого были выявлены следующие недостатки в работе предприятия:

- Недостаточный уровень базовой методической подготовки педагогов.
- Низкий уровень оперативного информирования педагогов по вопросам инноваций в сфере методической деятельности и педагогического анализа.

- Слабая разработанность методического обеспечения воспитательной деятельности.
- Отсутствие системы отслеживания влияния методической деятельности на состояние и результативность образовательного процесса.
- Недостаточный уровень разработки и оформления отдельных программ.

Практическая реализация цели и задач предполагает существенную реорганизацию всех основных направлений деятельности ДЮШОР: образовательно-досуговой работы, методического обеспечения, кадровой и финансовой политики, управленческой деятельности.

В настоящее время возникла необходимость создания такой организационной структуры и системы управления, которые бы учитывали инновационный характер деятельности учреждения дополнительного образования и позволили бы включить в управление и самоуправление участников, задействованных в учебно-воспитательном процессе Школы. Это связано с увеличением объёмов работ и изменениями в содержании деятельности учреждения

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Боголюбова, Н. М. Геополитика спорта и основы спортивной дипломатии: учеб. пособие / Н. М. Боголюбова, Ю. В. Николаева. — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2018. — 282 с.
2. Мелёхин, А. В. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник / А. В. Мелёхин. — М.: Юрайт, 2019. — 479 с.
3. Психология физической культуры и спорта: учебник и практикум / А. Е. Ловягина [и др.]; под ред. А. Е. Ловягиной. — М.: Юрайт, 2018. — 531 с.
4. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник / С. С. Филиппов. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2018. — 212 с.
5. Устав ДЮОШ г. Бровичи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/f9557268-b241-4db8-881c-74e2ae5fe49e.pdf>
6. Положение о Тренерском совете ДЮОШ г. Бровичи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/57797e4c-cc7e-486e-aef0-649cee0f8ce4.pdf>

7. Положение о Педагогическом совете ДЮСШ г. Боровичи [Электронный ресурс]
Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/36945338-b871-44de-b455-ebdc53db08c5.pdf>

8. Положение о Совете Учреждения ДЮСШ г. Боровичи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/b70705a9-6067-459b-a089-7ed92b4c1132.pdf>

9. Положение о Наблюдательном Совете ДЮСШ г. Боровичи [Электронный ресурс]
Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/b169222f-1cf3-4bfe-829e-8bf81043d621.pdf>

10. МАОУДО ДЮСШ г. Боровичи ДЮСШ г. Боровичи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/index.html>

11. Публичный отчет ДЮСШ г. Боровичи за 2017-2018 учебный год [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/f167ffc2-2ee4-4233-bc2c-0bb2afa0e529.pdf>

12. Спортивный менеджмент: функции, принципы и методы [Электронный ресурс]
Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9705-sportivnyy-menedjment>

13. Что такое «спортивный менеджмент»? ДЮСШ г. Боровичи [Электронный ресурс]
Режим доступа: <http://www.sportdiplom.ru/page/chto-takoe-sportivnyy-menedzhment>

1. Мелёхин, А. В. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник / А. В. Мелёхин. — М.: Юрайт, 2019. — 479 с. [↑](#)
2. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник / С. С. Филиппов. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2018. — 212 с. [↑](#)
3. Спортивный менеджмент: функции, принципы и методы [Электронный ресурс]
Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9705-sportivnyy-menedjment> [↑](#)
4. Что такое «спортивный менеджмент»? ДЮСШ г. Боровичи [Электронный ресурс]
Режим доступа: <http://www.sportdiplom.ru/page/chto-takoe-sportivnyy-menedzhment> [↑](#)

5. Боголюбова, Н. М. Геополитика спорта и основы спортивной дипломатии: учеб. пособие / Н. М. Боголюбова, Ю. В. Николаева. — 2-е изд. — М.: Юрайт, 2018. — 282 с. [↑](#)
6. Психология физической культуры и спорта: учебник и практикум / А. Е. Ловягина [и др.]; под ред. А. Е. Ловягиной. — М.: Юрайт, 2018. — 531 с. [↑](#)
7. МАОУДО ДЮСШ г.Боровичи ДЮСШ г. Бровичи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/index.html> [↑](#)
8. Устав ДЮСШ г. Бровичи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/f9557268-b241-4db8-881c-74e2ae5fe49e.pdf> [↑](#)
9. Устав ДЮСШ г. Бровичи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/f9557268-b241-4db8-881c-74e2ae5fe49e.pdf> [↑](#)
10. Положение о Наблюдательном Совете ДЮСШ г. Бровичи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/b169222f-1cf3-4bfe-829e-8bf81043d621.pdf> [↑](#)
11. Положение о Педагогическом совете ДЮСШ г. Бровичи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/36945338-b871-44de-b455-ebdc53db08c5.pdf> [↑](#)
12. Положение о Тренерском совете ДЮСШ г. Бровичи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/57797e4c-cc7e-486e-aef0-649cee0f8ce4.pdf> [↑](#)
13. Устав ДЮСШ г. Бровичи [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/f9557268-b241-4db8-881c-74e2ae5fe49e.pdf> [↑](#)
14. Публичный отчет ДЮСШ г. Бровичи за 2017-2018 учебный год [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/f167ffc2-2ee4-4233-bc2c-0bb2afa0e529.pdf> [↑](#)

15. Публичный отчет ДЮСШ г. Бровичи за 2017-2018 учебный год [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/f167ffc2-2ee4-4233-bc2c-0bb2afa0e529.pdf> [↑](#)
16. Публичный отчет ДЮСШ г. Бровичи за 2017-2018 учебный год [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/f167ffc2-2ee4-4233-bc2c-0bb2afa0e529.pdf> [↑](#)
17. Публичный отчет ДЮСШ г. Бровичи за 2017-2018 учебный год [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/f167ffc2-2ee4-4233-bc2c-0bb2afa0e529.pdf> [↑](#)
18. Публичный отчет ДЮСШ г. Бровичи за 2017-2018 учебный год [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/f167ffc2-2ee4-4233-bc2c-0bb2afa0e529.pdf> [↑](#)
19. Публичный отчет ДЮСШ г. Бровичи за 2017-2018 учебный год [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://dyuschool-borovichskiy.edusite.ru/sveden/files/f167ffc2-2ee4-4233-bc2c-0bb2afa0e529.pdf> [↑](#)