

## **Содержание:**

### **Введение**

Управление физической культурой и спортом представляет собой систему конкретных форм и методов сознательной деятельности, направленной на обеспечение эффективного функционирования планомерного развития отрасли физической культуры и спорта в целях наиболее полного удовлетворения потребностей людей в физическом совершенствовании.

Спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно - спортивной направленности в современных рыночных условиях.

Соотношение понятий "управление" и "менеджмент" в кратком виде могут быть сформулированы следующим образом:

- Понятие управление используется для характеристики специфической деятельности человека в неживой и живой природе, а также в социальной жизни, и потому оно шире понятия, менеджмент, которое применительно только для обозначения управленческой деятельности в социальной жизни;

- Понятие управление физической культурой и спортом, целесообразно использовать, рассматривая физическую культуру и спорт, как отрасль народного хозяйства, а понятие менеджмент физической культуры и спорта- для обозначения внутрифирменного управления деятельностью разнообразных и разнохарактерных физкультурно- спортивных организаций в условиях рыночных отношений.

**Объект исследования** СШОР «Юность Москвы» по футболу Спартак-2.

**Предмет исследования** менеджмент и экономика в физической культуре и спорте.

Для написания курсовой работы нами использовались следующие методы исследования:

Анализ существующей базы научно - методической литературы по исследуемой работе.

Анализ документов спортивной организации.

Анкетирование и интервьюирование.

**Практическая значимость.** Результаты проведенного исследования и разработанные рекомендации в области спортивного менеджмента могут быть использованы в практической работе спортивных менеджеров. Кроме того, они могут быть использованы в учебно-педагогической работе, в преподавании различных дисциплин, связанных с управленческой деятельностью спортивных организаций.

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

## **Глава 1. Теоретические основы спортивного менеджмента**

### **1.1. Понятие и сущность спортивного менеджмента**

Спортивный менеджер - ключевая фигура в спортивной организации, функционирующей в рыночных условиях. Управленческая деятельность - один из важнейших факторов функционирования и развития физической культуры и спорта.<sup>[1]</sup> Отдельные элементы управленческой деятельности в определенной мере присущи всем категориям работников физической культуры и спорта: тренерам, преподавателям, учителям физической культуры, инструкторам и т. д. В этом можно убедиться, проанализировав должностные обязанности различных категорий физкультурно-спортивных работников, предусмотренные тарифно-квалификационными характеристиками. Так, например:

- тренер-преподаватель по спорту осуществляет набор в спортивную школу, секцию, группу лиц, желающих заниматься физической культурой и спортом; обеспечивает безопасность учебно-тренировочного процесса; разрабатывает годовые и текущие планы подготовки. Ведет систематический учет, анализ, обобщение результатов работы;

- инструктор по физической культуре учреждений образования организует активный отдых обучающихся (воспитанников) в режиме учебного и внеучебного времени учреждения; организует и проводит с участием педагогических работников и родителей физкультурно - спортивные праздники, соревнования, дни здоровья и другие мероприятия оздоровительного характера; организует работу кружков и спортивных секций; осуществляет связи с учреждениями дополнительного образования спортивной направленности и учреждениями спорта; организует деятельность физкультурного актива и т. д.

По данным исследования Д. Е. Несытова (2000), тренеры на организационную работу затрачивают до 10-12% рабочего времени, а старшие тренеры - до половины своего рабочего времени.

Управленческая деятельность (спортивный менеджмент) как особый вид трудовой профессиональной деятельности работников физкультурно-спортивных организаций возникает на определенной стадии разделения и кооперации их труда. Рождение спортивного менеджмента как профессии связано с появлением должностей руководителей физкультурных и спортивных организаций, т. е. профессиональных управляющих.

Требования, предъявляемые к спортивному менеджеру. Свойственные рынку неопределенность ситуации и риск требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных управленческих и научно-методических решений по поводу предоставления физкультурно-спортивных услуг населению и подготовки высококвалифицированных спортсменов. Профессионализм менеджера проявляется в знании технологии управления организацией и законов рынка, в умении организовать слаженную работу коллектива и прогнозировать развитие организации.[\[2\]](#)

Проблемы и перспективы. Обобщение опыта показывает, что существуют реальные резервы улучшения подготовки качества молодых спортивных менеджеров. Это: освоение управленческих компьютерных технологий и информационного обеспечения в отрасли, углубленное изучение иностранного языка, расширение перечня изучаемых прикладных управленческих дисциплин, как то: организация работы офиса физкультурно-спортивной организации; аудит и бухгалтерский учет в физкультурно - спортивных организациях с выдачей соответствующего сертификата; культура речи и др.

## 1.2 Виды спортивных организаций

Физкультурно-спортивные организации и их разнообразная деятельность составляют систему физической культуры и спорта в стране. Разнообразие интересов людей и видов физкультурно-спортивной деятельности привели к появлению большого количества организаций. В определении общих подходов к классификации физкультурно-спортивных организаций нужно исходить из того, что в системе отраслей народного хозяйства физическая культура и спорт является отраслью услуг, а деятельность большинства организаций отрасли направлена на производство товаров и услуг в разнообразных и специфических формах. Точной классификации спортивных организаций не существует, можно только условно разделить их виды по типу объединения или внутренней административно-организационной структуре. Но следует учесть, что схожие по внутренней организации, они могут иметь разные названия[3].

Первичные спортивные организации:

- Спортивные секции;
- Спортивные кружки;
- Спортивные клубы;
- Спортивные школы.

На основе первичных организаций исторически складывались более крупные организации, призванные улучшить эффективность, организационно-методическое или коммерческое руководство.

- Спортивное общество;
- Спортивная ассоциация;
- Спортивная федерация;
- Спортивный союз;
- Спортивное объединение;
- Спортивная конфедерация;

-Спортивная лига;

-Спортивный комитет.

## **Субъекты физической культуры и спорта в Российской Федерации**

К субъектам физической культуры и спорта в Российской Федерации относятся<sup>[4]</sup>:

1) физкультурно-спортивные организации, в том числе физкультурно-спортивные общества, спортивно-технические общества, спортивные клубы, центры спортивной подготовки, спортивные федерации, а также общественно-государственные организации, организующие соревнования по военно-прикладным и служебно-прикладным видам спорта;

2) образовательные учреждения, осуществляющие деятельность в области физической культуры и спорта;

3) оборонные спортивно-технические организации;

4) научные организации, осуществляющие исследования в области физической культуры и спорта;

5) Олимпийский комитет России;

6) Паралимпийский комитет России;

7) Сурдлимпийский комитет России;

8) Специальная олимпиада России;

9) федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, подведомственные этим органам организации;

10) федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие руководство развитием военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта;

11) профессиональные союзы в области физической культуры и спорта;

12) граждане, занимающиеся физической культурой, спортсмены и их коллективы (спортивные команды), спортивные судьи, тренеры и иные специалисты в области физической культуры и спорта в соответствии с перечнем таких специалистов, утвержденным федеральным органом исполнительной власти в области

физической культуры и спорта.

## **1.3 Особенности управления спортивными организациями**

Менеджерам и персоналу спортивных организаций в процессе управления приходится принимать большое количество решений, от качества которых зависит эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций.[\[5\]](#)

Принимаемые управленческие решения касаются различных сторон деятельности физкультурно-спортивных организаций, а в их подготовке активно участвуют тренеры, преподаватели и другие специалисты.

От правильности и своевременности принятия решений зависит эффективность работы любой физкультурно-спортивной организации. Поэтому важно, чтобы каждый специалист физической культуры и спорта овладел теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Управленческое решение в спортивном менеджменте представляет творческий акт субъекта управления (индивидуального группового), который определяет программу деятельности физкультурно-спортивной организации по эффективному разрешению проблемы.

Для того чтобы управление было реальным и не представляло собой распоряжений, которые невозможно выполнить, решения следует принимать на основе знания объективных закономерностей функционирования физической культуры и спорта в современных рыночных условиях при соблюдении определенной технологии.

По форме управленческие решения по физической культуре и спорту принимаются в разнообразных формах. Поэтому уточним смысл названий и содержание наиболее часто принимаемых управленческих решений.

Приказ - нормативно-правовой акт, издаваемый руководителем физкультурно-спортивной организации или его заместителем, действующих на основе единоначалия в целях разрешения основных и оперативных задач.

Распоряжение - правовой акт, издаваемый руководителем организации, главным образом коллегиального органа управления, в целях разрешения оперативных

вопросов. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

Постановление – нормативный акт, принимаемый коллегиально правлением спортивного клуба, коллегией спорткомитета или президиумом спортивной федерации. Постановление представляет собой целевое решение актуальной проблемы с указанием цели, путей и ресурсов, установлением сроков, исполнителей и организации контроля за выполнением.

План – это комплекс заданий, объединенных общей целью, которые необходимо выполнить в определенном порядке, последовательности и в установленные сроки.

План представляет собой результат планирования, главный инструмент координации усилий персонала организации для достижения поставленных целей.

Целевая программа – нормативный адресный документ, содержащий исчерпывающий

Комплекс взаимосвязанных заданий, осуществление которых обеспечивает эффективное достижение поставленных организацией целей в установленные сроки. Целевая комплексная программа включает мероприятия программно-методического, организационного и социально-

экономического характера.

Бизнес-план – это документ, в котором дается комплексное описание основных аспектов, планируемого будущего спортивной организации, анализируются возникающие при достижении цели проблемы и определяются финансовые ресурсы, необходимые для их решения.

В последние годы в сфере физической культуры и спорта широкое распространение получили управленческие решения в форме различных контрактов, договоров и т.д.

Для того чтобы разобраться во всем множестве разнообразных управленческих решений, их принято классифицировать. Управленческие решения можно сгруппировать по нескольким признакам[6]:

Решение принимает какой-либо субъект (орган) управления, коллегиальный орган или отдельный руководитель.

По субъектам и иерархическим уровням управления, определяющим масштабность действия управленческих решений, они подразделяются на решения: государственных органов общей компетентности; решения Госкомспорта РФ и спорткомитетов как государственных органов специальной компетентности; решения ведомственных и местных органов государственного управления; и, наконец, решения общественных, объединений и коммерческих организаций физкультурно-спортивной направленности.

По объектам управления: для кого предназначено данное решение – спорткомитета, спортивной федерации, спортклубу, спортивному сооружению, спортивной школе и т.п. По форме существования решения могут быть устными или письменными. Последние, в свою очередь, подразделяют на постановления, приказы, распоряжения, инструктивно-методические документы, законы, указы Президента, государственные образовательные стандарты, программы, планы, нормативы, контракты и т.п.

По организации принятия управленческие решения подразделяются на единоличные, коллегиальные и коллективные.

По социальной значимости одни решения являются исходными, определяющими, например, "Закон о физической культуре и спорте в РФ", другие – производными.

По времени действия решения можно разделить на оперативные и перспективные, стратегические. Оперативные решения чаще встречаются в работе руководителей низовых организаций.

Стратегические решения принимают в основном федеральные органы управления. Подразделяют решения по объему и направленности содержания.

Одни управленческие решения содержат общую концепцию развития физической культуры и спорта в целом в стране, другие более конкретизированы и касаются одной или нескольких.

Организаций физкультурно-спортивной направленности. Управленческие решения должны приниматься в рамках существующих у субъекта управления полномочий, прав и обязанностей спортивного руководителя. Различные виды управленческих решений определяют и разные способы их разработки и принятия, источники и содержание используемой информации, а также особенности реализации принятых решений.



Продукт трудовой деятельности специалистов в области спортивного менеджмента - это физкультурно-спортивные услуги, то есть организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом, программы спортивной тренировки и физкультурно-оздоровительных занятий, спортивные зрелища и т.п. Таким образом, организация - ключевое понятие спортивного менеджмента.

Спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях. В современных рыночных условиях, когда происходит активная коммерциализация спортивной деятельности, необходимо задуматься о становлении спортивной отрасли как экономической категории.

По результатам проведенных исследований отметим, что за последние годы произошли значительные изменения в развитии как теории, так и практики управления спортивным менеджментом. Как результат, на сегодняшний день мы можем констатировать факт появления такой задачи как совершенствование высшего профессионального образования в области спортивного менеджмента.[\[7\]](#)

Отметим, что в России наблюдается тенденция к росту интереса как к профессиональному спорту, так и более массовому физкультурно-оздоровительному. Более того, государство, а также частный бизнес, выделяют большие средства на развитие спорта и его инфраструктуры, однако не во всех случаях это приносит ожидаемый результат. Следствием неразумного и неграмотного менеджмента является роспуск убыточных спортивных клубов, провалы на Олимпийских играх, чемпионатах мира и Европы.

В связи с этим, наиболее часто звучат слова о необходимости грамотного спортивного менеджмента, так как только профессионалы в данной области способны наиболее эффективно управлять спортивными инвестициями. В результате, появляется повышенный спрос к специалистам спортивного менеджмента.

### **Выводы по главе:**

Управленческая деятельность - специально организованная интеллектуальная деятельность, которая направлена на достижение желаемого результата.

Процесс управленческой деятельности обеспечивается профессионально подготовленными специалистами в области управления, которые формируют организации и управляют ими путем постановки целей и разработки способов их

достижения. Поэтому повышения эффективности управления и управленческой труда на всех уровнях системы является одной из важнейших задач.

Модернизацию в сфере образования, в области спортивного менеджмента, необходимо осуществлять на основании использования совершенно новых, инновационных информационных технологий, а также за счет повышения творческой активности студентов в образовательном процессе и расширением их самостоятельной работы. Безусловно, важными моментами также являются эффективный педагогический контроль и эффективная организация научно - методологического обеспечения учебного процесса. Данные Мероприятия способны повысить не только конкурентоспособность спортивных менеджеров в нашей стране, но и создать необходимые условия для подготовки квалифицированного персонала спортивных клубов.

## **Глава 2. Анализ деятельности СШОР «Юность Москвы» по футболу Спартак-2**

### **2.1. Общая характеристика спортивной организации**

История школы «Спартак-2» начинается в 1964 году. Первым директором школы стал Н. А. Монахов, и под его руководством школа быстро достигла значительных успехов, поднявшись за четыре сезона из четвертой группы Первенства Москвы в Высшую. Финансирование школы долгое время осуществлялось профсоюзом работников автомобильного транспорта и дорожного хозяйства, а базировалась школа на стадионе «Спартак» им. Мягкова, который находится недалеко от м. ВДНХ.

Тяжелый период в жизни всех детских спортивных школ, который пришелся на середину девяностых, «Спартак-2» пережил во многом благодаря директору 16-го автобусного парка ГУП «Мосгортранс» Г.В. Сидельникову. Он принял решение заняться финансированием школы. Тогда же на должность директора «Спартака-2» был приглашен Игорь Вячеславович Левин, возглавляющий школу и по сей день. Для «Спартака-2» начался период расцвета. У школы появилась отличная материальная база — мячи, форма, автобус, удобный стадион. В Первенстве

Москвы «Спартак-2» играл в Высшей лиге, в Премьер-лиге, в Клубной лиге вместе с топовыми школами. Несколько команд выходили в финальную часть Первенства России — 1987, 1985 годов рождения. Игроков из школы приглашали в сборную Москвы, выпускники играли в профессиональных футбольных клубах, команды участвовали и побеждали в международных турнирах в Испании, Германии, Франции, Италии и Финляндии.

В 2006 году в жизнь школы снова пришли серьезные перемены. В результате реорганизации структуры спортивных школ Москвы «Спартак-2» был включен в ФСО «Юность Москвы» и стал называться СДЮШОР «Юность Москвы» - «Спартак-2». В настоящее время школа играет на стадионе "Спартаковец"им.Н.П.Старостина.

**Адрес:** г. Москва, ул. 3-я Гражданская 47

В «Спартаке-2» работали и работают многие опытные и известные тренеры: Шаров Н.П., заслуженный тренер России Брагин А.Ф, мастер спорта и заслуженный тренер России Билялетдинов Р.С., Пискунов А.Н.. Смирнов И. Б. тренер сборной Москвы. Среди выпускников и учеников школы тоже есть известные имена. Семен Синявский (тренер В.М. Климов) — игрок молодежной сборной России, недавно стал чемпионом спартакиады России и чемпионом России в составе сборной Москвы. Игроки 1995 г.р. Казаков и Гасанов входят в сборную Москвы. Игрок 1994 г.р. Клягин стал в 2010 году вице-чемпионом России: сборная Москвы, в которую он входит, заняла второе место. Александр Коломейцев, выпускник школы, капитан молодежной сборной России в 2010 году, играл в пермском «Амкаре» далеко не последнюю роль, являющийся игроком Локомотива. Маляров в «Спартаке» из Нальчика, Михаил Попов в «Балтике», а также Илья Долматов, Сергей Романович, Сергей Сбродов, Руслан Садреев, Сергей Овчинников и многие другие. Для «Спартака-2» такое количество выпускников, нашедших себя во взрослом футболе — очень неплохой показатель, учитывая тяжелую конкуренцию с «интернатовскими» школами вроде «Локомотива», «Спартака», ЦСКА или «Динамо».[8]

Материально- технической базы: Административный корпус: в котором расположены: тренерская, учебные классы, кабинет директора, бухгалтерия, душевые, раздевалка, спортивный зал, медицинский кабинет.

Стадионе Спартаковец имеется:

- Большое футбольное поле с искусственным покрытием: Размер поля: 104 на 67, посадочных мест 5100.

- футбольное поле с искусственным покрытием и подогревом

Размер поля: 100 на 66, посадочных мест 1500.

- футбольное поле с искусственным покрытием Размер поля: 90 на 55, посадочных мест 500.

- малое футбольное поле с искусственным покрытием

Размер поля: 60 на 30, посадочных мест 100.

- Спортивный зал Размер зала: 24 на 18

## **2.2. Организационная структура СШОР «Юность Москвы» по футболу Спартак-2**

Рисунок 1- Организационная структура[\[9\]](#)

Рассмотрение функции и задачи основных структурных подразделений структуре предприятия. Директор школы осуществляет руководство спортивной школой в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательного учреждения определяет стратегию развития школы, представляет её интересы в государственных и общественных инстанциях. Директор школы несет персональную юридическую ответственность за организацию жизнедеятельности школы, создает благоприятные условия для развития школы. Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу спортивной школы. 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 спортивной школе.

Заместитель директора по учебно-тренинговой работе отвечает за организацию и координацию учебно-воспитательного процесса. У него в подчинении находятся старший тренер и инструктор методист.

В его функции входит:- анализ качества организации образовательного процесса;- анализ результатов спортивной подготовки учащихся;- внесение предложений и рекомендаций по улучшению качества организации образовательного процесса;- разработка календарного плана участия учащихся в спортивно - массовых и контрольных мероприятиях;- разработка программ проведения внутри школьных спортивно-массовых и контрольных мероприятий;- решение текущих организационных вопросов по организации образовательного процесса.

Заместитель директора по административно-хозяйственной работе - руководит хозяйственной деятельностью школы;- принимает материальные ценности, имущество, мебель, инвентарь школы на ответственное хранение в порядке, установленном законодательством;- обеспечивает работников школы канцелярскими принадлежностями, предметами хозяйственного обихода;- осуществляет текущий контроль за хозяйственным обслуживанием и надлежащим техническим и санитарно-гигиеническим состоянием зданий, сооружений, классов, учебных кабинетов, спортзала; - контролирует рациональное расходование материалов и финансовых средств школы;- руководит работами по благоустройству, озеленению и уборке территории школы;- направляет и координирует работу подчиненного ему технического и обслуживающего персонала школы, ведет учет рабочего времени этой категории работников; - организует инвентарный учет имущества школы, проводит инвентаризацию имущества, своевременно составляет отчетность и ведет документацию по закрепленному участку работы.

В обязанности старшего тренера входит: - участвует в тренировочном процессе; - планирует, организует, координирует и контролирует работу тренерского состава;- соблюдает антидопинговые правила и осуществляет контроль за соблюдением тренерским составом и спортсменами антидопинговых правил;- анализирует выполнение утвержденных планов подготовки, итоги выступления в официальных спортивных соревнованиях спортивных сборных команд (в целом) и отдельных спортсменов, вносит коррективы в их дальнейшую подготовку.

Инструктор-методист:- Обеспечивает организационно-методическое руководство;- Осуществляет набор спортсменов;- Организует работу по повышению квалификации тренеров-преподавателей, проведению открытых уроков.- Осуществляет контроль за комплектованием учебных групп (секций), содержанием и результатами учебно-тренировочного и воспитательного процессов, за количественным и качественным составом секций (групп).- Ведет статистический учет результатов работы спортивной школы на этапах спортивной подготовки, а

также многолетний учет, анализ и обобщение результатов, содержания и опыта работы тренеров-преподавателей спортивной школы.

## **2.3 Анализ деятельности СШОР «Юность Москвы» по футболу Спартак-2**

**Основными целями образовательного процесса являются:**

- развитие мотивации личности к познанию и творчеству;
- реализация дополнительных образовательных программ и услуг в интересах личности, общества, государства.

**Основные задачи образовательного процесса:**

- создание благоприятных условий для разностороннего развития личности путем удовлетворения потребностей обучающихся через образовательные программы физкультурно-спортивной направленности;
- формирование общей культуры личности обучающихся, их адаптации к жизни в обществе, организация содержательного досуга;
- укрепление здоровья, формирование здорового образа жизни обучающихся;
- привлечение максимально возможного числа детей и подростков к систематическим занятиям спортом;
- создание основы для осознанного выбора и последующего профессионального самоопределения;
- воспитание гражданина, человека культуры и нравственности;
- организация и проведение методической работы, направленной на разработку и внедрение новых спортивно-оздоровительных программ и технологий;
- совершенствование образовательного процесса, форм и методов физкультурно-спортивной работы;
- повышение профессионального уровня тренеров-преподавателей;
- создание условий для подготовки спортсменов высокого класса;

- создание условий для профилактики правонарушений и употребления наркотических средств.

### **Содержание дополнительного образования детей обеспечивает:**

- условия для организации активного, содержательного досуга;
- самосовершенствование личности, формирование здорового образа жизни, творческого развития и профессионального самоопределения в выборе профессии;
- развитие физических, интеллектуальных и нравственных качеств;
- достижение спортивных успехов сообразно способностям;
- реализацию права на собственный выбор взглядов и убеждений.

Деятельность школы включает в себя проведение образовательного и воспитательного процесса, учебно-тренировочных, спортивных и физкультурных мероприятий, а также обеспечение обучающихся спортивной экипировкой, спортивным инвентарем и оборудованием, питанием на учебно-тренировочных мероприятиях и других спортивных соревнованиях, медицинское обслуживание, проезд на учебно-тренировочные мероприятия, спортивные соревнования.

Тип, реализуемых программ - программы дополнительного образования детей.

Виды образовательных программ:

Спортивное направление - организация образовательного и воспитательного процесса, проведение учебно-тренировочных и спортивных мероприятий, участие в спортивных соревнованиях по футболу.

Решение о зачислении в спортивную школу принимаются на педагогическом совете. Перевод обучающихся по ступеням обучения производится по итогам сдачи контрольно-переводных нормативов по ОФП и специальной подготовке, а так же на основании выполнения спортивных разрядов. Большинство обучающихся - учащиеся общеобразовательных школ. Приём открыт круглый год для всех желающих. Специфика и структура учебных планов школы складывается из основных направлений нашей учебной деятельности - это виды спорта, утвержденные в Уставе учреждения.

В последние годы, количество обучающихся в учреждении не снижается, что свидетельствует о том, что занятия физической культурой и спортом сейчас

становятся важнейшими составляющими в нашем обществе и популярность здорового образа жизни неуклонно растёт.

Целенаправленно ведется работа по сохранению и укреплению здоровья учащихся: постоянный медицинский контроль осуществляется два раза в год согласно графику врачебного контроля, а также перед каждым соревнованием.

В школе созданы тренерско-методический совет, возглавляемый старшим тренером-преподавателем, обязанностями которых является как организация методической работы тренерского состава, так и мотивация их на внедрение современных педагогических технологий и освоение новых передовых учебно-тренировочных комплексов.

Таблица 1 - Перечень реализуемых образовательных программ (по данным СШОР «Юность Москвы» по футболу Спартак-2)

		Этап начальной подготовки - 3 года
Программа и методические рекомендации для учебно-тренировочной работы в спортивных школах «Футбол»	11 лет	Учебно-тренировочный этап - 5 лет
		Этап спортивного совершенствования-3 года

В таблице 1 представлены образовательные программы школы.

Таблица 2 - Сравнительная таблица количества групп и учащихся на различных этапах обучения (составлено по данным СШОР «Юность Москвы» по футболу Спартак-2)

Этапы обучения	Группы 2016-2017	Кол-во детей	Группы		изменения Кол-во детей, чел
			2017- 2018	Кол-во детей	



Этап начальной подготовки	5	123	5	125	+2
Учебно-тренировочные группы	12	280	12	300	+20
Группы спортивного совершенствования	3	70	3	70	0
Итого	20	473	20	495	22

Количественный состав учащихся на 2017-2018год увеличился на 22 человека. Это связано с тем, что Клуб по итогам 2016-2017 года занял 1 место и перешел в Клубную лигу. Интерес к футбольной школе возрос. В основном, сохраняется преемственность групп.

### **Качество педагогического состава учреждения**

Говоря о педагогическом коллективе школы, необходимо отметить высокий уровень профессионализма тренеров-преподавателей, стремление к достижению оптимальных результатов, постоянную работу по повышению профессионального мастерства, самосовершенствованию и саморазвитию.

В коллективе трудятся: 6 отличников физической культуры РФ, 12 человек в отчетный период награждены отраслевыми и Административными грамотами и благодарностями, Двое имеют грамоты Министерства физической культуры и спорта РФ.

Средний возраст тренерско-преподавательского состава составляет 41.52 года, административного персонала 54.3 года. С приходом молодых специалистов, средний возраст педагогов снизился, постепенно происходит омоложение кадров. За последние пять лет в школу пришли и успешно работают 4 молодых тренеров-преподавателей.

Таблица 3- Сравнительные данные по возрасту тренерско-педагогического состава (по данным СШОР «Юность Москвы» по футболу Спартак-2)

Возраст	2016-2017	2018-2019	изменения
20-30	-	4	4
30-40	9	9	-
40 и старше	15	11	-4

Средняя нагрузка преподавателей в последние 2 года - 28 часов и находится примерно на одном уровне. В 2017 - 2018 году составила в среднем 28.6 часа. В основном, опытные тренеры-преподаватели работают на 2 ставки. Уровень профессиональной подготовки у 95% тренерско-преподавательского состава соответствует современным требованиям образования. Все преподаватели имеют высшую категорию.

Таблица 4 - Анализ педагогического состава по педагогическому стажу в 2017-2018 учебном году ((по данным СШОР «Юность Москвы» по футболу Спартак-2)

#### **Педагогический стаж Количество работников**

1. От 2 до 5 лет	4
2. 5-10 лет	5
3.10-20 лет	6
4.Свыше 20 лет	6

В истекшем учебном году курсы повышения квалификации по плану прошли директор, зам. директора по УВР. В настоящий период все административные работники имеют курсовую переподготовку. Заместитель директора по АХЧ аттестована на первую квалификационную категорию, заместитель по учебно-воспитательной работе в текущем году прошла аттестацию на подтверждение

занимаемой должности. Учебно-тренировочные занятия проводятся на спортивных базах СШОР: стадион.

### **Результаты образовательной деятельности**

Каждый учебный год начинается с приема контрольных нормативов среди новичков и учебно-тренировочных групп. Цели и задачи: оценка таких физических качеств, как быстрота, сила, выносливость, ловкость, координация движений. Тренер производит анализ состояния физической подготовленности, выявляя слабые стороны в развитии физических качеств, определяет системы мер по их улучшению. В середине учебного года (февраль) проводится аттестация воспитанников по освоению программного материала. В учебных программах не предусмотрена оценка состояния физической и технической подготовленности учащихся, что до недавнего времени не позволяло сделать выводы о росте показателей и качестве учено-тренировочного процесса. Сегодня, силами тренерско-преподавательского состава создана пятибалльная система оценки качества по общефизической и технической подготовке. Такой постоянный контроль за всесторонней подготовкой учащихся позволяет создавать модели тренировочных занятий для избирательного совершенствования общей и специальной физической подготовки спортсмена. На основании предоставленной информации делается анализ по Школе в целом.

Таблица 5 - Анализ итоговой аттестации по контрольно-переводным нормативам (ОФП) (по данным СШОР «Юность Москвы» по футболу Спартак-2)

Год	Кол-во сдавших		Средний бал
	чел.	%	
2016-2017	485	60%	4.5
2017-2018	495	61.8 %	4.5

Таблица 6 - Анализ итоговой аттестации по освоению программного материала (по данным СШОР «Юность Москвы» по футболу Спартак-2)

Учебный год Кол-во сдавших Средняя оценка

	чел.	%
2016-2017	485	74.5
2017-2018	495	83.5

Согласно учебным программам итоговую аттестацию по общефизической подготовке и срезы по освоению программного материала не проходят учащиеся спортивно-оздоровительных групп. С 2016 года педагогический совет школы принял решение о том, что все учащиеся школы сдают контрольно-переводные испытания и срезы по освоению программного материала.

На учебно-тренировочном этапе и этапах начальной подготовки 2-го и 3-го годов обучения, осуществляется систематический контроль функционального состояния здоровья. Наблюдение спортивного врача, обязательная диспансеризация, более глубокий и объемный анализ уровня развития физических качеств, специальной физической и технико-тактической подготовки (анализ индивидуальных особенностей в технике выполнения различных приемов и комбинаций у отдельных спортсменов, выявление ошибок в тактических действиях).

### **Достижения учащихся**

Весь процесс подготовки, начиная с первого года обучения подчинен календарю спортивно-массовых мероприятий, сроки проведения которых определяют периодизацию годичного цикла подготовки. К сожалению, календарный план краевых соревнований поступает не своевременно, что затрудняет работу и вынуждает вносить систематически коррективы в учебно-тренировочный процесс.

### **Таблица 6 - Результативность 2016-2017 учебного года Премьер-Группа[\[10\]](#)**

<b>№ Команды</b>	<b>Очки команды</b>					<b>И</b>	<b>В</b>	<b>Н</b>	<b>П</b>	<b>Мячи</b>	<b>О</b>
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>						

1	Спартак-2	60	63	41	43	64	130	85	16	29	287-119	271
2	Смена	31	73	46	50	57	130	80	17	33	270-130	257
3	Сокол	43	57	26	54	58	130	71	25	34	251-151	238
4	Строгино-2	59	32	36	29	40	130	61	16	53	212-170	196
5	Крылья Советов	37	28	54	22	41	130	49	35	46	192-185	182
6	Чертаново-2	19	55	27	38	40	130	53	20	57	197-187	179
7	Спутник	38	24	48	27	39	130	49	29	52	155-154	176
8	Буревестник	57	13	49	31	25	130	51	22	57	220-174	175
9	Красногвардеец	15	26	38	47	46	130	49	25	56	149-194	172
10	Росич	22	38	54	29	25	130	48	24	58	166-210	168
11	Трудовые резервы	18	25	52	54	18	130	43	38	49	167-203	167
12	Приалит	27	33	20	47	28	130	42	29	59	166-194	155
13	Интер	55	29	23	31	11	130	41	26	63	185-238	149
14	СШ №4	27	18	0	8	16	130	15	24	91	85-393	69

**Таблица 7 - Результативность 2017-2018 учебного года Клубная Лига**[\[11\]](#)

№ Команды	Очки команды					И	О
	2001	2002	2003	2004	2005		
	1	Спартак	47	41	42		
2	ЦСКА	43		33	28	45	90 187
3	Локомотив	31	41	39	36	39	90 186
4	Динамо	38	38	37	30	35	90 178
5	Чертаново	13	34	30	47	38	90 162
6	Локомотив-2	12	21	22	22	21	90 98
7	ФШМ	12	12	21	21	21	90 87
8	Строгино	23	11	16	23	5	90 78
9	Спартак-2	20	10	7	3	14	90 54
10	Торпедо	13	12	6	5	3	90 39

В 2017-2018г.г. школа сохранила свое место в Клубной лиги г. Москвы.

Помимо, официального турнира проводились турниры в честь футболистов и тренеров заслуживших высоких результатов в своей деятельности. Учащиеся клуба не однократно становились призерами и победителями таких соревнований.

Помимо учебно-тренировочного процесса в школе ведется активная спортивно-массовая, воспитательная и оздоровительная работа.

Воспитательная работа СШОР направлена:

1. гармоничное развитие личности ребенка;
2. на создание и воспитание патриотических качеств спортсменов;
3. формирование и укрепление общешкольных традиций, подготовку и проведение коллективных творческих дел;
4. сохранение и укрепление здоровья; формирование культуры здорового образа жизни.

Основной составляющей воспитательной работы в СШОР является участие детей во всех по возможности общешкольных мероприятиях, соревнованиях разного масштаба.

Это позволяет четко определить место коллектива в общей системе учебно-воспитательного процесса в учреждении и способствует повышению уровня общительности каждого в отдельности; развитию личных качеств учащихся, направленных на благо коллектива в целом; формирует чувства коллективизма и гуманизма обучающегося.

Участие воспитанников в общешкольных мероприятиях помогает тренеру заполнить досуг ребенка интересными и познавательными, веселыми и развлекательными мероприятиями, тем самым, сведя к минимуму влияние улицы, что особенно важно для детей среднего и старшего возраста.

Деятельность по воспитанию личности ребенка делится на две составляющие: физическая культура и спорт. Первую составляющую: физическую культуру - мы рассматриваем как целенаправленную деятельность по здоровью сбережению через повышение уровня двигательной активности детей и как деятельность по освоению знаний о физической культуре, развитию основных физических качеств и способностей.

Вторую составляющую: спорт - подразумевает различные спортивно-оздоровительные мероприятия, соревнования, проводимые в СШОР, в школах района, города и спортивное совершенствование: специальная подготовка спортсменов.

Цель воспитательной системы: поэтапное создание в учреждении условий для развития свободной, талантливой, физически здоровой личности ребенка,

обогащенной знаниями о культуре здорового образа жизни, готовой к созидательной трудовой деятельности и нравственному поведению.

Основными задачами тренерско-преподавательского состава являются:

- формировать осознанное восприятие учащимися ценности своего здоровья;
- научить обладанию эмоционально-волевой регуляцией, необходимой для успешного достижения поставленных целей или отказа от нереальных планов;
- развивать основные физические способности;
- укреплять здоровье воспитанников.

Здоровье подрастающего человека - это проблема не только социальная, но и нравственная. Ребенок сам должен уметь быть не только здоровым, но и воспитывать в будущем здоровых детей. Грамотное решение этой задачи на всех уровнях - от программно-нормативного до проведения отдельной тренировки - позволяет решить и другую, взаимосвязанную с этой задачей: сформировать культуру здоровья детей.

В планы воспитательной работы тренеров-преподавателей включена работа по профилактике правонарушений, беседы в индивидуальном порядке о вреде курения, алкоголизма, наркомании; работа с родителями, классными руководителями. Важное место в воспитательной работе отводится соревнованиям, к участию в которых привлекаются воспитанники из группы риска, как в качестве участников, так и в качестве помощников.

Важнейшим средством повышения педагогического мастерства тренеров-преподавателей, связующим в единое целое всю систему работы школы, является методическая работа. Роль методической работы школы возрастает, но организация работы поставлена еще не на должном уровне. Здесь сказывается отсутствие методиста в школе, различная специализация тренеров-преподавателей.

Основная цель методической деятельности школы: обеспечить условия для совершенствования уровня педагогического мастерства тренеров - преподавателей, их эрудиции и компетентности в данном, виде спорта и методики его преподавания.

Исходя из этого, были определены задачи:



- Привлечь педагогов к решению задач развития школы, реализация программ на основе сотрудничества и педагогического сотворчества;
- Оказать всесторонней методической помощи при решении вопросов возникающих в процессе работы;
- Обеспечить высокий методический уровень проведения всех видов занятий;
- Создать условия для повышения уровня самообразования и саморазвития педагогов.

При планировании методической работы школы педагогический коллектив стремился отобрать те формы, которые реально позволили бы решить проблемы и задачи, стоящие перед школой.

Методическую работу в учреждении старались построить так, чтобы, исходя из особенностей школы, наиболее эффективно решить проблемы и задачи, стоящие перед нами. В отчетном году можно отметить более серьезный подход к выбору и реализации тем самообразования тренеров. Есть в школе активная группа педагогов, идущих в ногу со временем и не равнодушных к результатам своей работы.

Повышение квалификации тренеров - преподавателей проходило не только форме аттестации, а также в форме курсов, семинаров, открытых занятий. По итогам курсовой подготовки нельзя не отметить заинтересованность большинства педагогов школы в позитивном изменении качества учебно-тренировочного процесса.

Широко используются такие формы повышения квалификации, как открытые занятия и работа над темами самообразования. Для самообразования тренеров и для обучения учащихся собирается банк видеозаписей, презентаций, который позволяет не только разнообразить формы обучения, позволяет точно воспроизвести отдельные важные для анализа учебно-тренировочного процесса, детали. К сожалению, сегодня фактически не выпускается современная методическая литература по спорту, наш библиотечный фонд устарел. В основном, весь информационно-методический материал собирается из интернета.

В этом году продолжена работа по сотрудничеству с общеобразовательными школами и совершенствованию системы работы с одаренными детьми и их специальной поддержки. Оформлен банк данных одаренных, составлены планы

индивидуальной подготовки.

По итогам проведенной методической работы наши объективно достигнутые результаты таковы:

- Подтверждены и присвоены запрашиваемые категории. Стабилен уровень педагогического мастерства преподавательского состава;
- Стабильны результаты выступлений учащихся на соревнованиях;
- Пополнен банк данных конспектами открытых занятий, разработками по методическим темам, оформлен банк данных одаренных детей;
- Опубликованы статьи тренеров-преподавателей в сборнике статей;
- Участие и победа в конкурсах

Анализируя проведенную работу, выявлены следующие негативные тенденции:

- Пассивность тренеров - преподавателей в инновационной деятельности и обобщении передового педагогического опыта;
- Не достаточно активно используются ресурсы медиотеки;
- Нет издательской деятельности;

В связи с вышеизложенным в рамках усовершенствования методической работы

- Мотивировать на включенность тренеров- преподавателей в инновационную деятельность, на обобщение опыта работы;
- Продолжить работу по повышению роста профессионального уровня педагогов;
- Создавать условия и оказывать помощь тренерам - преподавателям для участия в конкурсных методических мероприятиях города;
- Продолжить работу по внедрению в учебно - тренировочный процесс информационно-коммуникативных средств обучения, расширению информационно-коммуникационного уровня тренеров - преподавателей;

**Выводы по главе:**

Проведя анализ деятельности СШОР «Юность Москвы» по футболу Спартак-2 были выявлены проблемы и предложены направления по совершенствованию работы школы.

### **Выявленные проблемы:**

1. К проведению тренерских советов по прежнему не хватает профессионального подхода к контролю за учебно-тренировочным процессом, глубокому анализу занятий с точки зрения педагогического аспекта, профессиональной грамотности тренеров-преподавателей. Не проходят дискуссии по новым подходам к тренерской работе по видам спорта.

2. Работа по самообразованию велась не в соответствии с запланированными темами, а по мере возникающих в ходе работы проблем.

4. Учебно-тренировочные группы укомплектованы спортивным инвентарем не на 100%.

### **В 2019 году необходимо направить работу:**

1. Повысить эффективность работы заседаний Тренерских советов, планировать и обсуждать аспектные вопросы, затрагивающие новые подходы, технологии в учебно-тренировочном процессе, анализировать и сопоставлять наши результаты с имеющимися в практике работы подобных спортивных школ.

2. Работу по самообразованию с тренерами-преподавателями необходимо выводить на уровень системной многолетней работы по выбранной для изучения теме.

3. Принять меры по укомплектованию спортивных групп инвентарем и оборудованием.

4. Продолжить работу по созданию современной материальной базы учреждения.

6. Обновить информационные стенды учреждения

7. Поднять на высокий уровень работу с одаренными детьми. Составить программу деятельности.

## **Заключение**

Самостоятельность физкультурно-спортивных организаций в условиях рынка, усложнение характера выполняемых ими работ и увеличение объема деятельности требуют значительного расширения сферы управления. В первую очередь это касается ответственности руководителей за своевременность и качество принимаемых решений, проводимую социальную и кадровую политику. Повышается роль менеджмента. Менеджмент - разработка и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и контроль социально экономических систем.

Спортивный менеджмент — это практика и теория эффективного управления предприятиями спортивной отрасли в условиях рыночной экономики.[\[12\]](#)

Современный менеджер – это человек, владеющий наукой управления, разбирающийся в особенностях маркетинга, экономики, в инновациях и т.п. Для системы физической культуры и спорта подготовка специалистов, владеющих знаниями менеджмента, имеет первостепенное значение, поскольку обязательным и постоянным элементом их деятельности является организация и проведение соревнований и физкультурно-спортивных мероприятий, управление учебно-тренировочным процессом подготовки спортсменов. В последние годы важным разделом работы специалистов сферы физической культуры и спорта стало оказание разнообразных оздоровительных услуг, предоставляемых, как правило, на коммерческой основе в условиях конкуренции с аналогичными организациями. Под спортивным менеджментом подразумевается большая работа по подготовке, организации и проведению международных турниров самого высокого уровня, таких как Чемпионат мира и Европы по разным видам спорта. По сравнению с западным спортивным менеджментом, особенно американским, - спортивный менеджмент в России находится в начальной стадии развития. Для сравнения - американские профессиональные спортивные лиги имеют давние исторические корни - многие из них существуют более ста лет! Все это является колоссальным преимуществом перед российскими клубами, лигами и федераций.

Проведя анализ деятельности СШОР «Юность Москвы» Спартак 2 и выявив проблемы работы клуба в 2019 году необходимо направить работу:

1. Повысить эффективность работы заседаний Тренерских советов, планировать и обсуждать аспектные вопросы, затрагивающие новые подходы, технологии в учебно-тренировочном процессе, анализировать и сопоставлять наши результаты с имеющимися в практике работы подобных спортивных школ.

2. Работу по самообразованию с тренерами-преподавателями необходимо выводить на уровень системной многолетней работы по выбранной для изучения теме.
3. Принять меры по укомплектованию спортивных групп инвентарем и оборудованием.
4. Продолжить работу по созданию современной материальной базы учреждения.
6. Обновить информационные стенды учреждения
7. Поднять на высокий уровень работу с одаренными детьми. Составить программу деятельности.

## **Список используемой литературы**

1. Анненков В.И. Барчан Н.Н. Киселёв Б.И. Моисеев А.В. Государственная служба: Организация управленческой деятельности. КноРус.-2010 . - с. 156-158
2. Вяльцева Е.Д. Положительная динамика современного менеджмента в спорте / Е.Д. Вяльцева, Л.В. Сложеницына, А.К. Панкратова. // Культура физическая и здоровье. – Воронеж, № 2 (53) 2015. - С. 41-43
3. Гуськов С.И. Спорт и маркетинг / С.И. Гуськов - М.: ВАГРИУС, 1995. - 303 с
4. Добрынин, А.С. Основные проблемы развития спорта в регионе и роль спортивного менеджмента в их решении / А.С. Добрынин // Научный альманах. М., 2014. - № 12-1 - С. 143-146
5. Жолдак, В.И. Менеджмент / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. - М.: Советский спорт, 2006. - 288с.
6. Жолдак, В.И. Менеджмент спорта и туризма / В.И. Жолдак, В.А. Квартальнов. – М.: Советский спорт, 2000. – 416 с. Маркетинг спортивных услуг: Учеб. пособие. — Волгоград, 1999.
7. Золотов, М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов / - М.: Академия, 2002. - 422 с.
8. Зубарев Ю. А., Шамардин А. И., Москвичев Ю. Н., Ростокин Ю. А. Маркетинг спортивных услуг / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин, Ю.Н. Москвичев, Ю.А. Ростокин: Учеб. пособие. — Волгоград, 1999.

9. Зуев, В.Н. Нормативно – правовое регулирование в сфере отечественной физической культуре и спорта / В.Н. Зуев – СПб.: Петропомез, 2001. – 464 с.
10. Какузин, В.А. Спортивное предпринимательство / В.А. Какузин - Малаховка: МГАФК, 1998. – 78 с.
11. Кокоулина, О.П. Менеджмент в спорте / О.П. Кокоулина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. М., 20016. - № 38 – С. 40-12.
- Колесникова, И. А. Качество спортивного менеджмента и конкурентоспособность спорта / И.А. Колесникова // Современная конкуренция. М., 2008. - № 2 – С. 29-35
13. Кузин В.В., Кутепов М.Е., Переверзин И.И. Научные основы спортивного менеджмента // Теория и практика физической культуры и спорта, 1998.- № 5.- 6 с.
14. Леднев, В.А. Менеджмент в индустрии спорта. Выпуск 1 / В.А. Леднев, А.В. Малыгин, И.И. Иволгин // – М.: МФПУ «Университет», 2012. – 57-64с.
15. Починкин, А.В. Профессиональный спорт: анализ успешного менеджмента / А.В. Починкин // Спортивный менеджмент. – 2004. – № 1. – С. 22–27.
16. Перевозин, И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Перевозин - М.: Советский спорт, 2004. – 416 с.
17. Перевозин, И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И. Перевозин, – М.: Физическая культура и спорт. 2006. – 434 с.
18. Перевезин И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И. Переверзин - М.: «СпортАкадемПресс», 2002. – 242 с.
19. Побыванец, В.С. Спортивный менеджмент: учеб. пособие / В.С. Побыванец, С.И. Изаак – М.: Физическая культура, 2009. – 144 с.
20. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта / А.В. Починкин – М.: Советский спорт, 2010. – 264с.
21. Самсонов, И.И. Менеджмент спортивной школы / И.И. Самсонов, Т.В. Головина, Г.В. Поваляева – Омск: СибГУФК, 2010 - 226 с.
22. Смирнова И.И. Бизнес-планирование и мониторинг деятельности физкультурно-оздоровительных комплексов / И.И. Смирнова, В.В. Михалев, М.В. Пищулин - М.: Москомспорт, 2010. - 96 с.

23. mosff.ru

24. club.mosff.ru

25. http://ynmos.ru

1. .Анненков В.И. Барчан Н.Н. Киселёв Б.И. Моисеев А.В. Государственная служба: Организация управленческой деятельности. КноРус.-2010 . - с. 156-158 [↑](#)
2. Перевозин, И.И. Менеджмент спортивной организации / И.И. Перевозин, – М.: Физическая культура и спорт. 2006. – 434 с. [↑](#)
3. Перевозин, И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Перевозин - М.: Советский спорт, 2004. – 416 с. [↑](#)
4. Кузин В.В., Кутепов М.Е., Переверзин И.И. Научные основы спортивного менеджмента // Теория и практика физической культуры и спорта, 1998.– № 5.– 6 с. [↑](#)
5. Теория менеджмента. Учебник / Под ред. проф. А.М.Лялина. - СПб.: Питер, 2009. - С. 250с. [↑](#)
6. Кокоулина, О.П. Менеджмент в спорте / О.П. Кокоулина // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. М., 20016. - № 38 – С. 40-  
[↑](#)
7. Жолдак, В.И. Менеджмент / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. - М.: Советский спорт, 2006. – 288с. [↑](#)
8. http://ynmos.ru [↑](#)
9. По данным клуба [↑](#)
10. club.mosff.ru [↑](#)

11. club.mosff.ru [↑](#)

12. Добрынин, А.С. Основные проблемы развития спорта в регионе и роль спортивного менеджмента в их решении / А.С. Добрынин // Научный альманах. М., 2014. - № 12-1 - С. 143-146 [↑](#)