

Содержание:

Введение

Актуальность темы. В «Стратегии развития физической культуры и спорта на период до 2022 года» поставлена очень важная, но в тоже время сложная для выполнения задача по увеличению доли граждан, который систематически занимающихся физической культурой и спортом, употребляют продукты спортивных брендов и следуют за свои команды. На реализацию этой задачи направлены действия не только государственных и общественных, но и коммерческих физкультурноспортивных организаций. Успешность в достижении запланированных показателей по количеству, занимающихся физической культурой и спортом в определенной степени, зависит от уровня управленческой деятельности в спортивных организациях.

Изучение назревших проблем управления этими организациями объясняется теми переменами, которые произошли в последние годы в социально-экономической жизни страны. Известные перемены породили новые виды физкультурно-спортивных организаций, отличающихся организационно-правовыми характеристиками, формами собственности, разнообразным перечнем и содержанием предоставляемых населению физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг. Это повлекло за собой принципиальные изменения, как в теории управления, так и в реальной управленческой деятельности.

Цель курсовой работы – теоретический анализ коммерческой деятельности физкультурно- спортивной организации и разработка мер по ее улучшению на примере ФК «Динамо Москва» («Футбольный клуб Динамо Москва»).

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать особенности разработки и реализации спортивного менеджмента;
- классифицировать методы управления спортивными командами
- дать общую характеристику состояния деятельности ФК «Динамо Москва» («Футбольный клуб Динамо Москва») с точки зрения законодательного, организационного аспектов;

- определить пути совершенствования и развития деятельности спортивной организации ФК «Динамо Москва» («Футбольный клуб Динамо Москва»).

Объект исследования – ФК «Динамо Москва» («Футбольный клуб Динамо Москва»).

Предметом курсовой работы выступает коммерческая деятельность спортивной организации ФК «Динамо Москва» («Футбольный клуб Динамо Москва»).

В процессе работы применялись следующие методы:

- теоретические – анализ литературы по теме работы, обобщение и классификация данных;
- эмпирические – вертикальный и горизонтальный анализ, коэффициентные методы анализа, графические методы анализа, математическая обработка данных.

В результате исследования были определены основные направления совершенствования коммерческой деятельности ФК «Динамо Москва» («Футбольный клуб Динамо Москва»).

Информационной базой работы послужили нормативно-правовые документы Российской Федерации, научные работы отечественных и зарубежных ученых по вопросам управления предприятиями, статистическая информация, годовые отчеты, бухгалтерские регистры и первичные учетные документы ФК «Динамо Москва» («Футбольный клуб Динамо Москва»).

При написании курсовой работы были использованы работы российских и зарубежных авторов, таких как Ашванян С.К, Горфинкель В.Я., Грибов В.Д., Грузинов В.П., Котлер Ф., Нуралиев С.У., Портер М., Царев В.В, Фатхутдинов Р.А., Швандар В.А.

Глава 1. Теоретические основы спортивного менеджмента

1.1 Понятие спортивной организации, цели и особенности ее функционирования

Объектом изучения спортивного менеджмента – одного из отраслевых видов науки управления – являются организации физкультурно-спортивной направленности, выступающие первичным компонентом в системе физической культуры и спорта.

В России в 2019 г. таковых насчитывалось около 184 тыс.

Понятие «организация» имеет несколько смысловых значений.

- Организациями являются государственные и частные учреждения, фирмы, объединения, их часть или подразделения;
- Существует понятие организации соревнований, митинга, субботника;
- В данном случае слово «организация» означает процесс, в то же время организация – это и отдельный вид управления, его функция;

В теории управления в первом смысле этого слова организация рассматривается как группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Другими словами, это двое или больше людей, работающих совместно, стремящихся к общей цели, специализирующихся в выполнении определенных функций. В спорте во многих видах два человека являются командой; от их взаимодействия, поддержки, правильного распределения полномочий зависит успех организации (фигурное катание, парусный спорт, бобслей и др.).

Исходя из приведенных выше определений, можно выделить 3 характерные особенности, свойственные любой организации независимо от ее размера и сферы деятельности.

Это люди, не менее двух, цель – общая для всех, и фактор, который мобилизует группу для достижения цели и координирует их усилия, – управление.

Объединение людей в группы оправдано и понятно, т. к. совместные усилия дают больший результат. Но в этом случае для достижения общих целей люди добровольно отдают часть своих личных свобод и теряют независимость.

Поведенческий аспект важен при рассмотрении роли менеджера в организации и его функций и для понимания того, что в каждой формальной организации существуют неформальные объединения. Группы людей возникают на основе контактов, общих интересов, потребности в общении, более полного удовлетворения своей духовной, эмоциональной и творческой сферы – всего того, что рамки формальных отношений предоставить им не могут. Неформальная организация может иметь свою структуру, лидеров/руководителей, цели и

направления деятельности. Организации имеют различные, часто сложные цели, но, тем не менее, обладают общими характеристиками и признаками.

К первым относятся:

- использование ресурсов;
- неразрывная связь и зависимость от внешней среды;
- внутренняя среда организации;
- необходимость управления.

В общих чертах цель организаций – преобразование ресурсов для достижения результатов. Ресурсы – это люди (т. н. человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация. Преобразование ресурсов в результат легче всего прослеживается в производственных организациях. В сфере физической культуры и спорта также используют все вышеперечисленные виды ресурсов.

Спортивный менеджмент – такой вид отраслевого специального менеджмента, деятельность которого направлена на руководство и управление коммерческой деятельностью физкультурно-спортивными объектами. Ни одно серьезное предприятия не может обойтись без хорошего управленца, обладающего необходимыми знаниями и умениями в области управления коммерческой деятельностью, спортивные общества не исключение. [8, с. 55].

В дополнение к вышесказанному в работе указывается, что любая спортивная организация должна использовать все свои основные средства и ресурсы, предназначенные для продвижения спорта, поскольку это напрямую влияет на эффективность работы спортивного клуба, школы и секции.

Конечной целью менеджмента коммерческой организации физкультурно-спортивной направленности является обеспечение прибыльности или доходности работы организации путем рациональной организации труда. Однако, в большинстве своем организации в сфере физической культуры – это некоммерческие организации, а большая часть из них государственные (ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ) и др. Поэтому целью их менеджмента является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурноспортивных услугах.

Функции в спортивном менеджменте представляют собой обособившиеся в процессе разделения труда относительно самостоятельные, специализированные виды управленческой деятельности, которые выражают направления или стадии

целенаправленного действия субъекта управления на управляемый объект. Различают общие и отраслевые функции. Общие функции управления универсальны, так как характеризуют любой процесс управления, независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации.

Как уже нами было изучено, управление, с точки зрения процессного подхода - это планирование, организация, мотивация и контроль с принятием решений и коммуникацией на всех стадиях управленческого процесса. Рассмотрим содержание каждой функции спортивного менеджмента. Подготовка и принятие управленческого решения - это сложная комплексная функция, состоящая из планирования, подготовки и принятия различных видов нормативных актов (постановлений, приказов, инструкций, программ, образовательных стандартов, социальных норм и нормативов). Важнейшей формой управленческого решения организаций спортивной направленности являются планы, текущие и перспективные. Организация как функция менеджмента предусматривает упорядочение имеющихся организаций физкультурно-спортивной направленности (обеспечение их всем необходимым для нормальной работы: персоналом, зданиями, финансами, оборудованием и т.д.) и образование новых, организация новых видов деятельности, направленных на выполнение управленческих решений, проведение маркетинговой работы [6, с. 45].

Отраслевые функции спортивного менеджмента. Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на определенный объект, принято называть отраслевыми, конкретными или специфическими. Позволяют выделить совокупность наиболее существенных отраслевых функций спортивного менеджмента:

- Физическое воспитание учащейся молодежи. Организация физкультурно-спортивной работы с населением. Подготовка высококвалифицированных спортсменов по видам спорта, развитие профессионального спорта. Подготовка спортивного резерва.
- Проведение спортивных соревнований и спортивно-зрелищных мероприятий.
- Научное и программно-методическое обеспечение физического воспитания и развития спорта в стране.

Менеджмент персонала в спортивных организациях (подготовка, повышение квалификации и аттестация специалистов по ФКиС, подбор и расстановка кадров в госучреждениях ФКиС).

Финансовый менеджмент в спортивной организации и спонсорство. Все общие и отраслевые функции спортивного менеджмента действуют в единстве, образуя организационно-технологический процесс. Система отраслевых функций является объективной основой для создания организаций физкультурно-спортивной направленности. Носителем отраслевых функций являются структурные подразделения организаций (управления, отделы и т.п.). Носителем общих функций спортивного менеджмента может быть организация в целом. В каждой выделенной отраслевой функции можно выделить общие функции. Затраты труда на выполнение общих функций управления равны затратам на выполнение отраслевых, конкретных функций.

1.2 Классификация методов управления спортивной организацией

Эффективная деятельность спортивных организаций, стабильные показатели их работы и конкурентоспособность в современных экономических условиях во многом определяются уровнем управления. Управление в любой области человеческой деятельности основано на большом теоретическом и практическом фундаменте. Научные исследования показывают, что оно там успешней, где более руководитель обладает такими навыками

- изучения и учета структуры спортивных услуг, их специфики и закономерностей функционирования, а также трудового коллектива;
- анализа актуального состояния внутренних и внешних связей;
- использования, сочетания и варьирования активных методов организации рабочего процесса и человеческих ресурсов;
- применения способов прогнозирования и контроля результатов руководства.

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. Считается, что применение передовых знаний на практике значительно повысит итоговый результат работы ФСО. Этот принцип обязателен к

исполнению для любого руководителя, но не является приоритетным.

1. 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.

1. 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.

1. 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 Российской Федерации 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.

1.3 Модель менеджмента спортивных зарубежных клубов

Опыт зарубежных стран свидетельствует, что основной организационной формой менеджмента в физическом воспитании и спорте является спортивный клуб. Причем наряду с популярными клубами профессионального спорта существует много клубов оздоровительной направленности. В Германии - около 86 тысяч

клубов, в которых примерно 26 млн. человек заняты более чем 100 различными видами спорта. В США более 15 000, в Финляндии - 600. Термин «физическая культура» зарубежные авторы не используют. В подавляющем большинстве зарубежных стран распространен термин «фитнесс», означающий физическую подготовленность. Используют также такие термины как «физиклэджюкэйшн» - физвоспитание, «физиклрекрейшн» - физическое оздоровление, «спорт» - увеселение, забава, развлечение - используют для обозначения различных видов соревновательной деятельности, связанных с результатом. В частности, в США различают следующие виды спортивной деятельности:

- непринужденный спорт (в Европе «спорт для всех»);
- организованный спорт, который включает в себя школьный и студенческий, спорт в клубах, ассоциациях, спорт высших достижений, включая олимпийский (спортивные руководители продолжают его называть любительским);
- профессиональный спорт. За рубежом редко используют «массовый спорт». Обычно это «спорт для всех» или «рекреационный спорт». Всеми перечисленными видами деятельности занимаются разные люди и различные организации, но всех объединяет одна общая организационная основа - клуб.

В странах с рыночной экономикой функционируют такие разновидности клубов спортивно-оздоровительной направленности:

- коммерческие оздоровительные и атлетические клубы;
- частные спортивно-оздоровительные клубы;
- оздоровительные клубы в гостиницах, больших зданиях, парках;
- клубы различных ассоциаций, корпораций, фирм и компаний;
- клубы сердечно-сосудистой реабилитации;
- спортивно-медицинские клубы;
- любительские и профессиональные клубы по разным видам спорта.

Обобщение зарубежного опыта показало, что клубы различают и в зависимости от контингента занимающихся в них: для детей, школьные (оздоровительные, по видам спорта и по интересам), студенческие (оздоровительные и по видам спорта), на предприятиях, фирмах, по месту жительства, в парках, на курортах, при больших поликлиниках и т.д. С экономической точки зрения различают общественные (муниципальные) и частные спортивные клубы. Общественные финансируют из национальных, провинциальных, муниципальных бюджетов, а в частных клубах работает частный капитал, их деятельность зависит от владельца. Различают коммерческие и некоммерческие спортивные клубы. Основным

критерием является возможность извлечения прибыли. Общественные и частные клубы различаются по многим параметрам - целевой направленностью, экономическим механизмом, эффективностью работы.

В США около 15 тысяч клубов. Это масштабные, большие организации. Уместно рассмотреть типичное устройство такого клуба в ЛасВегасе(34 тыс. жителей). Территория- 12000 кв.м., 8 тысяч жителей - члены клуба. Руководство осуществляет администрация клуба, директором которой является очень опытный менеджер. Кроме него есть заместитель директора, бухгалтер, менеджер по маркетингу, директор по работе с персоналом. Им помогают 20 руководителей секций, которым в свою очередь подчиняются 175 инструкторов, 50 из которых только штатные. Философия клуба такова: «Мы хотим создать в клубе атмосферу, в которой каждый будет хорошо себя чувствовать». Скандинавская модель менеджмента в спортивном клубе В качестве модели рассмотрим обобщенную модель среднестатистического спортклуба Швеции, которую представил генеральный секретарь Шведской конфедерации спорта на международной встрече, посвященной правовым, экономическим и управленческим аспектам клубного движения в 1996 году в г. Сочи. В Швеции 45 тысяч спортивных клубов, в которых занимается каждый 4 житель страны. Клуб создается в любом населенном пункте на добровольной основе. Людей объединяют общие интересы. Для создания клуба необходимы три условия: устав, его руководящий орган - исполнительный комитет, название. Скелетом клуба является устав. Высший орган управления - ежегодное общее собрание его членов. В шведском спортклубе вся работа строится на общественных началах. Стимул - самосовершенствование и общность интересов. Проблема только в подготовке инициативных людей (по мнению шведских специалистов). В Швеции есть как моноклубы, так и мультиклубы. Каждый клуб - одно юридическое лицо, одна финансовая ответственность. В каждом клубе одна схема руководства, которая предполагает три фигуры - председатель, секретарь, казначей. Председатель - особая личность. Он лидер, вожак, а не чиновник. От него ждут новых идей и здравомыслия, но не отступать при этом от целей и задач, изложенных в уставе. Председатель - главная опора спортклуба. При таком подходе и стиле руководства люди тянутся в клубы.

Немецкая модель менеджмента в спортивном клубе Спортивными клубами в Германии считаются клубы для занятий спортом невысокого разряда, со средним доходом, то есть клубы для занятий спортом населения в целом (86 тыс. клубов, 26 млн. человек - члены этих клубов).

Принципы оптимальной клубной структуры в Германии таковы:

- целесообразен 1 клуб на 1 тысячу жителей (в среднем);
- в каждом клубе программы для всех возрастов и обоих полов;
- для каждого клуба обязательны программы соревновательных и не соревновательных видов спорта;
- членство в клубах платное (взнос из расчета оплаты в среднем одного часа работы квалифицированного специалиста);
- в клубах культивируются 10 и более основных национальных видов спорта.

Клубы в Германии ежегодно организуют около 10 млн. спортивных мероприятий, около 8 млрд. курсов всевозможных. Одна из составных частей деятельности клуба - подготовка кадров для работы в качестве спортивных руководителей на добровольной основе. В стране насчитывается около 1,4 млн. мужчин и женщин, добровольно работающих председателями, казначеями, судьями, членами президиума и т.д. Их труд оценивался в 3,6 млрд. марок или 2 млрд. долл. Ежегодно они проводят на спортивных площадках или за рабочим столом 185 млн. часов. Безусловно, есть и штатные специалисты, но их число (10 тысяч) слишком мало по сравнению с энтузиастами. Денежных средств клубов на образование, спортивную форму, транспорт, питание и литературу расходуется в пределах 20 млрд. долл.

Немецкие специалисты по менеджменту считают, что клуб как форма организации спортивно-оздоровительной деятельности среди населения наиболее эффективна по следующим причинам:

- ориентирован на интересы населения, широкий выбор видов спорта;
- ориентирован на соревновательную деятельность;
- ориентирован на здоровый образ жизни;
- ориентирован на добровольную работу в области спорта;
- экономически выгоден (стоимость занятий ниже в связи с добровольной работой руководителей).

В Германии многие клубы исходят в своей работе из следующих принципов:

- не существует нежелающих заниматься спортом, существует плохая организация;
- начинающим следует предлагать занятия в упрощенной форме, чтобы первые шаги приносили успех;
- путь в спорт — это почти всегда путь двоих (должен быть кто-то инструктор, друг, родственник - кто пригласит и проводит начинающего).

Помимо философских и организационных установок немецкие общественные клубы придерживаются таких практических принципов:

1. Доступность клуба: услуги предоставляются по доступным ценам.
2. Помимо спорта клуб предоставляет и кампанию. Во время занятий и праздников члены клуба сближаются, клуб становится вторым домом.
3. Занимающиеся могут участвовать в разработке программ. В отличие от общественных клубов частные клубы в Германии называются студиями. Их насчитывается более 5000 тысяч, из них женских - 550.

Выводы по главе 1

Таким образом, предпринимательство в сфере физической культуры и спорта - это инициативная, самостоятельная, осуществляемая от своего имени, на свой риск, под свою имущественную ответственность директора деятельность физических и юридических лиц, направленная на систематическое получение дохода, прибыли от пользования имуществом, выполнения работ и оказания услуг по физическому воспитанию и оздоровлению населения и спортсменов на коммерческой основе.

Глава 2. Анализ деятельности ФК «Динамо Москва» («Футбольный клуб Динамо Москва»)

2.1 Общая характеристика деятельности ФК «Динамо Москва» («Футбольный клуб Динамо Москва»)

История футбольного клуба "Динамо" (Москва) ведет свой отсчет с 18 апреля 1923 года, когда в Москве было образовано спортивное общество "Динамо". В том же году на его базе был сформирован и одноименный футбольный клуб.

Свой первый официальный матч московское "Динамо" провело 17 июня 1923 года.

В 1926 году динамовцы стали чемпионами Москвы. Тогда же появилась знаменитая динамовская эмблема — ромбик, в котором заключена буква "Д". Одновременно

обществом "Динамо" была официально утверждена ставшая впоследствии привычной форма — бело-синие футболки с нашитой эмблемой общества.

В 1928 году был открыт Центральный стадион "Динамо" в Петровском парке.

Первым капитаном и играющим тренером ФК "Динамо" стал Константин Квашнин.

В 1936 году московское "Динамо" стало первым чемпионом СССР, выиграв все 6 матчей весеннего первенства. А в 1937 году динамовцы первыми в отечественном футболе добились "золотого дубля", став одновременно и чемпионами, и обладателями Кубка страны.

В 1945 году команда выиграла первый послевоенный чемпионат СССР и на правах чемпиона отправилась в первое в истории отечественного футбола турне на родину этой игры — в Великобританию. "Динамо" одержало две победы (10:1 над "Кардифф Сити" и 4:3 над лондонским "Арсеналом") и две встречи завершило вничью (3:3 с "Челси" и 2:2 с "Глазго Рейнджерс"), что стало настоящей сенсацией в футбольной Европе.

В послевоенные годы "бело-голубые" были одним из сильнейших коллективов в отечественном футболе. В 1949, 1954, 1955, 1957 и 1959 годах динамовцы становились чемпионами СССР, а в 1953 году во второй раз стали обладателями Кубка СССР.

В 1960-е годы в игре команды наметился спад, постепенно переросший в кризис. За следующие три десятилетия "Динамо" еще дважды выиграло чемпионский титул (1963, 1976) и четыре раза — Кубок страны (1967, 1970, 1977 и 1984).

В 1972 году "Динамо" первым из советских команд дошло до финала Кубка обладателей кубков, но в решающем матче в Барселоне уступил шотландскому "Глазго Рейнджерс" — 2:3.

В 1990-е годы, помимо победы в Кубке России в 1995 году, динамовцы становились серебряными (1994) и трижды бронзовыми призерами чемпионата страны (1992, 1993, 1997).

В 2004 году, сменив по ходу сезона трех тренеров (Ярослав Гжебик, Виктор Бондаренко, Олег Романцев), "Динамо" было на грани вылета из элиты российского футбола, и лишь ничья в последнем туре с московским "Спартаком" позволила сохранить команде прописку в классе сильнейших.

В 2005 году команду усилили такие именитые игроки, как Манише, Дерлей, Коштинья, Сейтаридис, но, несмотря на наличие звезд в составе, "Динамо" финишировало на восьмой строчке в чемпионате.

К сезону 2006 года команду, пополнившуюся Овчинниковым, Хохловым, Семшовым, Парфеновым, Лимой, Мендосой и Жорже Луишем, готовил Юрий Семин, но из-за невыразительных результатов по ходу чемпионата тренеру пришлось подать в отставку. Новым рулевым "бело-голубых" стал Андрей Кобелев, под его руководством в 2008 году команда заняла третье место в чемпионате России.

В 2009 году "Динамо" сначала вылетело из розыгрыша Кубка России, затем последовали поражения в квалификации Лиги чемпионов от "Селтика" и квалификации Лиги Европы от болгарского ЦСКА. Сезон команда закончила на восьмом месте.

По итогам чемпионата России-2010 динамовцы финишировали на седьмом месте, в ЧР-2011/12 заняли четвертое место, в ЧР-2012/13 — седьмое.

Среди легендарных игроков ФК "Динамо" разных лет были Константин Бесков, Сергей Ильин, Валерий Маслов, Александр Новиков, Василий Павлов, Алексей Хомич, Виктор Царев, Игорь Численко, Михаил Якушин, Лев Яшин.

Главными тренерами команды в разные годы были Константин Квашнин, Михаил Якушин, Константин Бесков, Эдуард Малофеев, Анатолий Бышовец, Валерий Газзаев, Георгий Ярцев, Олег Романцев.

С августа 2012 года главным тренером клуба является Дан Петреску (Румыния).

Команда выступает на стадионе "Арена Химки".

Российское законодательство не ограничивает в выборе организационно-правовых форм профессиональные спортивные клубы. Согласно 19 статье Закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», спортивные клубы (в том числе и профессиональные) – юридические лица, которые могут создаваться юридическими и физическими лицами и вне зависимости от организационно-правовых форм осуществлять свою деятельность в соответствии с законодательством РФ. Необходимо отметить, что правовое регулирование профессионального спорта в России начало развиваться относительно недавно. Футбольный клуб «Динамо Москва» зарегистрировано как акционерное общество.



Рисунок 1. Логотип ФК «Динамо Москва»

Ниже представлена динамика игр и позиций футбольного клуба в чемпионатах России.

Таблица 1

Динамика позиций ФК «Динамо Москва» в чемпионатах России

Год	Соревнование	Место	В	Н	П	Голы	Очки	Кубок
2016/17	Премьер лига	18	8	7	15	38-44	31	1/256
2017/18	Премьер лига	16	19	8	3	71-26	65	1/64

Как видно из представленных данных, «игровая» история клуба последних трех сезонов складывалась весьма неоднозначно: команда буквально «поднималась» с низов, когда в сезон 2016-2017 существования клуб занял лишь 18 место в чемпионате России, с каждым годом улучшая свои позиции в турнирной таблице. Это не могло не отразиться на имидже и репутации клуба, в первую очередь, в глазах внешней общественности – болельщиков, СМИ, партнеров.

2.2 Организационная структура организации спортивной академии ФК «Динамо Москва»

В качестве анализа организационной структуры была выбрана академия ФК «Динамо Москва». Академия ФК «Динамо Москва» обладает линейно организационной структурой с функциональной моделью формирования линейных структурных подразделений, то есть линейно – функциональную систему управления. Линейно- функциональная система управления предприятием – это форма управления, с комбинацией линейного и функционального управления, которое помогает совмещать централизованное и децентрализованное управление.

Структура компании носит линейно-функциональный характер.

В целом организационная структура Академия ФК «Динамо Москва» обладает следующими преимуществами:

- высокая централизация стратегических решений и децентрализацией оперативных;
- преобладающее применение инструментов – координации с технической поддержкой;
- относительно большая самостоятельность руководителей отделов;
- организация директивных связей по линейному – принципу;
- быстрая реакция на изменения рынка;
- освобождение высших руководителей фирмы от необходимости принятия оперативных и рутинных решений;

- снижение числа конфликтных ситуаций вследствие однородности целей в отделах.

Возглавляет Академия ФК «Динамо Москва» директор. Он организует деятельность всего коллектива, несет полную ответственность за состояние клуба и его деятельность. В его непосредственном подчинении находятся заместитель директора академии и директор СК «Смена».

Заместитель директора академии руководит непосредственно основной деятельностью ФК «Динамо Москва», т.е. спортивной. Ему подчиняются координатор профессиональной академии, координатор юношеской академии, видео аналитический отдел, медицинский департамент, административный отдел, отдел контроля образования.

Обязанности заместитель директора академии ФК «Динамо Москва»:

- Осуществляет руководство футбольной академии ФК «Динамо Москва» в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, уставом образовательной организации.
- Обеспечивает системную образовательную (учебно-воспитательную) и административно-хозяйственную (производственную) работу академии ФК «Динамо Москва».
- Обеспечивает реализацию федерального государственного образовательного стандарта, федеральных государственных требований.
- 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 в установленном законодательством Российской Федерации порядке.
- Определяет стратегию, цели и задачи развития академии ФК «Динамо Москва», 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 академии и к качеству образования, непрерывное повышение качества образования в футбольной академии ФК «Динамо Москва» .
- Обеспечивает объективность оценки качества образования обучающихся (воспитанников, детей) в футбольной академии ФК «Динамо Москва».

- Совместно с советом футбольной академии ФК «Динамо Москва» и общественными организациями осуществляет разработку, утверждение и реализацию программ развития образовательной организации, образовательной программы академии, учебных планов, учебных программ курсов, дисциплин, годовых календарных учебных графиков, устава и правил внутреннего трудового распорядка футбольной академии ФК «Динамо Москва».

Должностные обязанности координатора юношеской академии ФК «Динамо Москва»:

- Организует и обеспечивает эффективную работу тренерского состава по подготовке спортивных сборных команд Российской Федерации по виду спорта (далее - спортивные сборные команды).
- Планирует, организует, координирует и контролирует работу тренерского состава по подготовке спортивных сборных команд.
- Осуществляет подготовку спортивных сборных команд и организует их участие в соревнованиях.
- Определяет на каждом этапе подготовки цели и задачи спортивных сборных команд для достижения спортивного результата.
- Осуществляет отбор перспективных спортсменов и комплектование спортивных сборных команд.
- Организует разработку и утверждает перспективные, текущие и индивидуальные планы подготовки членов спортивных сборных команд. Участвует в тренировочном процессе.
- Осуществляет контроль за работой тренеров по подготовке спортсменов спортивных сборных команд.
- Соблюдает антидопинговые правила и осуществляет контроль за соблюдением тренерским составом и спортсменами антидопинговых правил.

К основным задачам медицинского департамента юношеской академии ФК «Динамо Москва» относятся :

- Осуществляет организационно-методические, координирующие и консультативные функции медицинского обеспечения спортивных сборных команд и соревнований по вопросам, находящимся в компетенции ФГБУ «ФНКЦСМ ФМБА России». Организует взаимодействия Центра со спортивными федерациями.

- Осуществляет профессиональный отбор медицинских работников в соответствии с квалификационными требованиями. Направляет, по ходатайству спортивных федераций, медицинских работников для медицинского обеспечения сборных команд и соревнований в соответствии с утвержденным Министерством спорта и туризма России Единым календарным планом, проводит контроль и учет их работы.
- Осуществляет ведение единой электронной информационной базы медицинского персонала – сотрудников ФГБУ «ФНКЦСМ ФМБА России», осуществляющих медицинское обеспечение спортивных сборных команд и соревнований.
- Осуществляет ознакомительные выезды на места проведения УТС и спортивных мероприятий с целью контроля деятельности сотрудников Учреждения, созданными спортивными федерациями с привлечением ответственных лиц последних.
- Организует систематическое и своевременное повышение медицинскими работниками квалификации через систему профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации, в том числе по вопросам антидопингового законодательства.
- В пределах своей компетенции участвует в организации международных, всероссийских спортивных мероприятий и подготовки к ним.

К основным задачам видео аналитический отдел академии ФК «Динамо Москва» относятся :

- Сбор аналитических видео материалов футбольных матчей;
- Помощь тренерскому составу с помощью видео аналитики;
- Выявления слабых сторон в тренировочном процессе.

К основным задачам административного отдела академии ФК «Динамо Москва» относятся :

- обеспечивает своевременную обработку поступающей и отправляемой корреспонденции, ее доставку по назначению;
- осуществляет контроль исполнения документов и их оформления;
- организует работу по регистрации, учету, хранению, размножению и передаче в соответствующие структурные подразделения документов текущего делопроизводства, в том числе приказов и распоряжений руководителей предприятия, по формированию дел и их сдаче на хранение;

- обеспечивает регистрацию работников, прибывающих в командировку на предприятие, убывающих в командировку с предприятия;
- обеспечивает соответствующий режим доступа к документам и использования содержащейся в них информации;
- разрабатывает и организует проведение мероприятий по улучшению производственной деятельности отдела;
- обеспечивает своевременное и качественное выполнение копировальных и множительных работ;
- проводит работу по защите информации, составляющей государственную, коммерческую и служебную тайну;
- осуществляет информационно-справочное обслуживание по документам предприятия, руководство и контроль за организацией делопроизводства в структурных подразделениях предприятия, документирование деятельности совещательных органов предприятия, оперативно-организационное обслуживание руководства;

Организационная структура футбольной академии ФК «Динамо Москва» представлена в виде Рисунка 1.



Рисунок 1. Организационная структура деятельности футбольной академии ФК «Динамо Москва»

Рассмотрев метод управления в футбольной академии ФК «Динамо Москва», важно отметить, что стиль управления руководителя оказался демократичным, которому свойственны следующие отличительные черты:

- Полномочия распределяется между сотрудниками (каждый сотрудник имеет четкие функциональные обязанности, а так же знает свои права)
- Дифференцированный подход к людям. Ответственность делится между сотрудниками организации (учитывается вклад каждого сотрудника в достижении общего результата)
- Руководитель поддерживает теплые отношения с сотрудниками.

Проанализировав организационную структуру футбольной академии ФК «Динамо Москва», можно сказать, что она является линейно-функциональной. При линейно-функциональной структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий футбольной академии ФК «Динамо Москва» . Ему при разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов помогают функциональные звенья.

2.3 Анализ конкурентов футбольной академии ФК «Динамо Москва»

Российский рынок футбольных академий как государственных, так и частных представляет собой острейшую конкурентную среду.

Среди основных конкурентов академии ФК «Динамо Москва» можно выделить 3 позиции, которые характеризуют деятельность организации:

– Прежде всего, это, так называемые, «Прямые» конкуренты». Это непосредственно те детские футбольные клубы, которые имеют схожие характеристики с академией ФК «Динамо Москва» (предоставляемые услуги, ограничение по возрасту ребенка и др.).

Далее – позиция «Косвенные» конкуренты. Здесь рассматриваются детские юношеские спортивные школы. В их деятельность входит секция «футбол», но она не является профилирующей. Помимо нее предлагаются занятия по таким направлениям как волейбол, хоккей, теннис и другим видам спорта.

– И последнее – «Третий уровень» конкурентов. Спортивные организации, предоставляющие услуги занятия любым видом спорта для детей (не только футбол). Но и отличие также заключается в том, что помимо спортивных занятий предоставляются дополнительные услуги.

Среди «Прямых» конкурентов можно выделить основного конкурента футбольной академии ФК «Динамо Москва» это футбольная школа «Юниор» Спартак : это

1. Футбольная школа «Юниор» (г. Москва). «Юниор» – российская сеть детских футбольных школ. Набор производится для детей, начиная с 3-х лет.

На сегодняшний момент филиалы футбольной школы представлены в 7 странах (Россия, Казахстан, Индонезия, Испания, Белоруссия, Сингапур, Украина), 94 городах. Работает по франшизе.

В Московской школа имеет 9 площадок:

- «Волна» (г. Академгородок), ул. Полевая, 5а;
- «Заря», ул. Спортивная, 2; – МЖК, ул. Доватора, 33/4 (МБОУ СОШ №87);
- «Олимпик Сити, »ул. Бродского, 2/3;
- Пятый микрорайон, ул. Курчатова, 13/1;
- «Региональный центр спортивной подготовки», ул. Сибирская, 54;
- «Соккер Арена» (младшая и старшая группы), ул. Писарева, 42;
- «Соккер Арена» (средняя группа), ул. Писарева, 42;
- м. Студенческая, ул. Блюхера, 34.

Миссия: «Привить детям увлечение, которое способствует развитию в моральном и физическом плане, чтобы они искренне ждали начала каждой тренировки по футболу». Слоган: «Все лучшее детям».

Преимущества организации:

- Удобное территориальное расположение тренировочных площадок в городе;
- Удобное время тренировок;
- Современный инвентарь и экипировка;
- На одного тренера не более 8 детей;
- Индивидуальный подход к каждому ребенку;

- Привитие воли к победе и навыков командной игры;
- Быстрое улучшение навыков общения и спортивного характера ребенка;
- Гармоничное физическое развитие ребенка. Приоритетное направление развития сети «Юниор» является обучение и развитие знаний тренеров. Также есть возможность записи на первое бесплатное пробное занятие. Тренировочные лагеря «Юниор» в Болгарии и Сочи.

Тренировочный процесс без выходных совмещается с отдыхом на море и для ребенка, и для родителей. Занятия в летнем лагере будут проводить лучшие тренеры Юниора со всей страны. Специально к летнему лагерю сотрудниками Национального Государственного Университета Физической Культуры, Спорта и Здоровья им. Лесгафта разрабатывается программа тренировок. За период летнего лагеря работа с детьми будет направлена на развитие координации и осанки, улучшения навыков работы с мячом и скорости бега. Заезды осуществляются на 7 или 14 ночей.

В медиа-пространстве организация имеет официальные сообщества на социальных площадках:

1) ВКонтакте – основная площадка для работы с потребителями. Организация представлена 2 аккаунтами: «основной», формат – публичная страница, 10 147 подписчиков и «дополнительный», формат – группа, 732 подписчика. Материалы, которые публикуются:

- информация о школе (расписание, дополнительная информация, магазин, соревнования, лагерь, фотоотчеты, видеоматериалы, обзоры игр, статьи о тренерах);
- реклама (текст и визуальный контент);
- информация о сопутствующих атрибутах для учеников школы (дневник футболиста, униформа);
- статьи для родителей (польза спорта и др.).

2) Instagram: – 17 официальных аккаунтов, для каждого города;

- фото- и видео-материалы с информацией о тренировках, соревнованиях; – реклама; – информация о сопутствующих атрибутах для учеников школы (дневник

футболиста, униформа); – официальный хэштег – #фшюниор, 2814 публикаций.

3) Facebook: – 71 подписчик; – информация о школе (расписание, дополнительная информация, магазин, соревнования, лагерь, фотоотчеты, видеоматериалы, обзоры игр, статьи о тренерах); – реклама (текст и визуальный контент); – информация о сопутствующих атрибутах для учеников школы (дневник футболиста, униформа); – статьи для родителей (польза спорта).

4) YouTube: – 135 подписчиков; – видео-отчеты о различных соревнованиях, играх; – рекламные ролики о футбольной школе.

5) Sports.ru (ведущий российский спортивный сайт): – страница-блог; – контент – статьи, связанные с деятельностью футбольной школы «Юниор» и особенностям детского российского футбола.

6) Periscope:

– 89 подписчиков;

– трансляция матчей и соревнований футбольной школы. Есть официальный сайт. Доступны два домена: <https://fsspartak.com/>

Контент сайта:

– личный кабинет (доступ для родителей воспитанников школы);

– возможность записи на пробное занятие;

– возможность записи на консультации по поводу тренировочного лагеря;

– возможность записи на бесплатную круглосуточную консультацию; – отзывы;

– преимущества;

– новости;

Визуальная составляющая организации представлена в таблице 1.

Таблица 1

Визуальная составляющая организации основного конкурента Футбольная школа «Юниор»

Элементы айдентики	Описание
Логотип	<p data-bbox="548 252 1047 294">Выполнен в форме вымпела.</p> <p data-bbox="548 336 917 378">Общий фон: желтый.</p> <p data-bbox="548 420 1437 504">Общий стиль: яркий, броский дизайн. Выполнен в 3 цветах: красный, (несколько оттенков), белый.</p> <p data-bbox="548 546 1209 588">Акцентирование внимания: на дизайн.</p> <p data-bbox="548 630 1388 714">На логотипе изображен силуэт воспитанника ФК «Юниор».</p> <p data-bbox="548 756 1489 798">Дополнительные элементы: название школы «Юниор»</p>
Фирменные цвета	Красный, белый
Фирменный шрифт	Есть. Выполняется в белом или красных фирменных цветах
Атрибуты, транслируемые айдентикой	
Расписание	Выполнено в фирменных цветах ФК. Используется логотип
Наклейки-стикеры	На наклейках изображен символ (маскот) школы – гепард-футболист. Фирменные цвета ФК

Присутствует единый стиль.

Сайт
Тип: сайт-визитка. В качестве фона на всех страницах используется фотография воспитанников.

Использование логотипа на «главной странице» официального сайта школы

Социальные сети
Главное изображение (заставка профиля) – логотип футбольной школы

Реклама
Выполнена в фирменных цветах и шрифтах ФК.

2 вида:

Пресс-вол
1. Общий фон: желтый и оранжевый цвета, логотип «Юниор».

2. Общий фон: голубой цвет, логотип «Юниор»

Содержание дневника оформлено в черно-белых цветах.

Дневник футболиста

Обложка оформлена голубым цветом.

На главной странице используется логотип ФК.

Униформа
(тренер/воспитанник)
Форма воспитанников: красный и белый цвета, логотип.
Форма тренеров: красный и белые цвета, логотип.

К «косвенным» конкурентам академии ФК «Динамо Москва» можно отнести следующую спортивную организацию:

1. Детско-юношеская спортивная школа №1 «Лигр» (г. Москва) ДЮСШ №1 «Лигр» – некоммерческая организация дополнительного образования детей. Обучение проводится по 12 спортивным отделениям: баскетбол, бокс, греко-римская борьба,

дзюдо, каратэ, лыжные гонки, настольный теннис, плавание, футбол, хоккей, художественная гимнастика, шахматы.

Возраст обучающихся от 4 до 21 года. Образование осуществляется на русском языке. Форма обучения очная. Общее количество обучающихся - 1650 человек. Образовательный процесс осуществляется по этапам:

- Спортивно - оздоровительный этап (44 группы - 784 человек);
- Этап начальной подготовки: нормативный срок освоения программы до 3-х лет (35 групп - 567 детей);
- Учебно-тренировочный этап: нормативный срок освоения программы до 5 лет (23 группы - 285 человек);
- Этап спортивного совершенствования: нормативный срок освоения программы до 3 лет (2 группы - 14 человек).

В ДЮСШ №1 «ЛИГР» работают 39 тренеров-преподавателей, среди них 6 Отличников физической культуры, 3 Заслуженных тренера, 13 Мастеров спорта, 16 тренеров высшей и 14 первой квалификационной категории, 1 тренера второй квалификационной категории, 3 тренера соответствуют занимаемой должности.

Адреса площадок:

- МБОУ СОШ № 51(ул. Охотская, 84);
- МБОУ СОШ № 17 (ул. Кропоткина, 126/2);
- МБОУ СОШ № 17 (ул. Кропоткина, 126/2);
- МБОУ СОШ № 120 (ул. Дуси Ковальчук, 85).

По окончании ДЮСШ № 1 "ЛИГР" выпускник получает свидетельство «мастер спорта», либо «спортсмен-разрядник».

В интернет пространстве школа представлена только через официальный сайт – <http://ligr.nios.ru>. Контент сайта:

- информация о спортивной школе и коллективе (административноуправленческий и тренерско-преподавательский персонал);

- нормативные документы (уставные документы, финансово-хозяйственная деятельность, отчеты об исполнении предписаний, нормативные акты);
- научно-методический совет.

Визуальная составляющая организации представлена в таблице 1.

Таблица 1

Визуальная составляющая организации основного конкурента Футбольная школа «ЛИГР»

Элементы айдентики	Описание
Логотип	<p>Выполнен в форме вымпела.</p> <p>Общий фон: желтый.</p> <p>Общий стиль: яркий, броский дизайн. Выполнен в 3 цветах: желтый, (несколько оттенков), белый.</p> <p>Акцентирование внимания: на дизайн.</p> <p>На логотипе изображен силуэт воспитанника ФК «Лидер».</p> <p>Дополнительные элементы: название школы «Лидер»</p>

К «третьему уровню» конкурентов можно отнести следующие организации:

1. Детская футбольная школа «Молот» (г. Москва).

«Молот» – футбольный клуб, который занимается не только спортивными задачами, но и оздоровительными. Обучение проводится для детей от 5 до 14 лет. 1 филиал в г. Балашиха (ул. Зеленый остров, 9 здание – СК Кристалл). Основные идеи работы с детьми, которые транслируются потребителям:

- Проводим индивидуальную диагностику;
- Развиваем двигательный опыт;

- Увеличиваем силу, выносливость;
- Каждый ведет альбом тренировок;
- 4 раза в год отчитываемся перед родителями о результатах.

Преимущества футбольной школы:

- Работа с детьми по научным технологиям;
- Возможность посетить недельные тренировки (бесплатно);
- Лицензия тренера по футболу, категория С;
- К концу обучения ребенок получает базу для занятия в любом виде спорта;
- Индивидуальный план развития ребенка;
- Семинары для родителей (питание и др.).

Основываясь на конкурентном анализе можно отметить, что ниша спорта в г. Москва не является новой и имеет богатую историю, но относительно нее выбор конкуренции достаточно велик. В связи с этим, при разработке правильной фирменной айдентики можно занять успешную позицию в сфере спорта. Тенденции и особенности в формировании фирменной айдентики футбольных академий опираются на следующие критерии.

Прежде всего, наличие основных атрибутов (логотип и спортивная форма). В больших случаях отсутствует единая форма. И второе – это наличие фирменных цветов..

Выводы по главе 2

1) История футбольного клуба "Динамо" (Москва) ведет свой отсчет с 18 апреля 1923 года, когда в Москве было образовано спортивное общество "Динамо". В том же году на его базе был сформирован и одноименный футбольный клуб.

2) В качестве анализа организационной структуры была выбрана академия ФК «Динамо Москва». Академия ФК «Динамо Москва» обладает линейно организационной структурой с функциональной моделью формирования линейных структурных подразделений, то есть линейно – функциональную систему управления. Линейно- функциональная система управления предприятием – это

форма управления, с комбинацией линейного и функционального управления, которое помогает совмещать централизованное и децентрализованное управление.

3) Среди основных конкурентов академии ФК «Динамо Москва» можно выделить 3 позиции, которые характеризуют деятельность организации:

– Прежде всего, это, так называемые, «Прямые» конкуренты». Это непосредственно те детские футбольные клубы, которые имеют схожие характеристики с академией ФК «Динамо Москва» (предоставляемые услуги, ограничение по возрасту ребенка и др.). Далее – позиция «Косвенные» конкуренты. Здесь рассматриваются детские юношеские спортивные школы. В их деятельность входит секция «футбол», но она не является профилирующей. Помимо нее предлагаются занятия по таким направлениям как волейбол, хоккей, теннис и другим видам спорта. И последнее – «Третий уровень» конкурентов. Спортивные организации, предоставляющие услуги занятия любым видом спорта для детей (не только футбол). Но и отличие также заключается в том, что помимо спортивных занятий предоставляются дополнительные услуги.

Заключение

Сфера спорта в нашей стране очень объемна и важна. Выделять в ней лучшее совершенно не зачем. Каждый футбольный клуб уникален – это отражается в образовательном подходе, квалификации тренеров, атмосфере в школе. Но также время от времени необходимо привлекать своего потребителя, напоминать ему о себе.

Объектом исследования данной курсовой работы было выбрана академия ФК «Динамо Москва» . «Игровая» история клуба последних трех сезонов складывалась весьма неоднозначно: команда буквально «поднималась» с низов, когда в сезон 2016-2017 существования клуб занял лишь 18 место в чемпионате России, с каждым годом улучшая свои позиции в турнирной таблице. Это не могло не отразиться на имидже и репутации клуба, в первую очередь, в глазах внешней общественности – болельщиков, СМИ, партнеров.

В качестве анализа организационной структуры была выбрана академия ФК «Динамо Москва». Академия ФК «Динамо Москва» обладает линейно организационной структурой с функциональной моделью формирования линейных

структурных подразделений, то есть линейно – функциональную систему управления. Линейно- функциональная система управления предприятием – это форма управления, с комбинацией линейного и функционального управления, которое помогает совмещать централизованное и децентрализованное управление.

Список использованных источников

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 14.04.2017, N 15, ст. 1691 [Электронный ресурс] // «Консультант Плюс» – законодательство РФ: кодексы, законы, указы, постановления Правительства РФ, нормативные акты. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – Загл. с экрана.
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 06.04.2017) [Электронный ресурс] // «Консультант Плюс» – законодательство РФ: кодексы, законы, указы, постановления Правительства РФ, нормативные акты. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>. – Загл. с экрана.
3. Постановление Правительства РФ от 19 января 1998 г. № 55 «Правила продажи отдельных видов товаров» (с изменениями и дополнениями)
4. Абчук В.А. Азбука маркетинга / В.А. Абчук - СПб.: Питер, 2014. - 396 с.
5. Амблер Т. Менеджмент спортивной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского / Т. Амблер. - СПб.: Питер, 2015. - 400 с.
6. Аникеев С.Н. Методики разработки коммерческой деятельности спортивных организаций / С.Н. Аникеев - М.: МГИМО 2018. - 473 с.
7. Астринский Д., Наноян В. Экономический анализ финансового положения предприятия / Д. Астринский, В. Наноян - Экономист, 2016. - 418 с.
8. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций / Л.Е. Басовский - М.: Юнити, 2015. - 351 с.
9. Берджерс Д.Ф., Штайнхофф Д. Основы управления малым бизнесом / Д.Ф. Берджерс, Д. Штайнхофф - М.: Астрель, 2017. - 532 с.
10. Виханский О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский - М., 2017. - 306 с.
11. Воронов А. А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности спортивных организаций / А. А. Воронов. - Краснодар, 2016. - 346 с.
12. Галкин С. Бизнес в интернете / С. Галкин - М.: Изд-во Центр. - 2016. – с. 425 .

13. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Издательство «Финпресс», 2016. - 656 с
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер - СПб.: Питер, 2016. - 814 с.
15. Котлер Ф. Основы маркетинга /Ф. Котлер - М.: Издательский дом "Вильямс", 2016. - 656 с.
16. Кузнецов Б. Т. Спорт и маркетинг : учеб.пособие / Б. Т. Кузнецов.- М. :Юнити-Дана, 2016. - 415 с.
17. Каплина С.А. Организация коммерческой деятельности спортивной организации Издание 2-е Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс»,2015.-448с
18. Климченя Л.С. Спортивный маркетинг: Учеб.пособие. Мн.: Выш. шк. - 2016. -с. 191.
19. Колодник Д., Подольский Д. Розничная торговля. Как удвоить продажи. СПб., - 2016. - с. 121.
20. Котлер Ф. Маркетинговые инструменты: Анализ, планирование, внедрение, контроль. - СПб.: Питер Ком, 2014. - 896с 8. Крючков, М.Ю. Перспективы внедрения электронной коммерции в России / М.Ю. Крючков. - М.: Экспресс, 2016. -с. 236.
21. МорозовЮ.В. Основы маркетинга. Учебное пособие. Издательство: Дашков и Ко; 2015. - 390 с.
22. Муромкина И. Особенности использования методов маркетинга на предприятиях торговли // Маркетинг. - 2017. - № 4.
23. Маковеева В.В. Управление маркетингом. Курс лекций / В.В. Маковеева - Томск: НИ ТГУ,2017. - 150 с.
24. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Спортивный менеджмент. / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова - М., 2017. - 436 с.
25. Матанцев А.Н. Эффективность рекламы / А.Н. Матанцев - М.: Финпресс, 2017.- 413 с.