

## **Содержание:**

# **Введение**

Приоритетной задачей Российского государства признана всемерная поддержка физической культуры и массового спорта, которые являются наиболее экономически рентабельным средством спортивно-оздоровительного воздействия на население всех возрастов.

Государственная политика Российского государства в области физической культуры и спорта предусматривает в первую очередь развитие массовой физической культуры, как важной основы оздоровления нации. С этой целью в стране создана широкая сеть спортивных учреждений дополнительного образования.

Насыщенность и сложность школьной программы, технический прогресс, неблагоприятная экология способствуют развитию хронического дефицита двигательной активности школьников. Эта реальная угроза их здоровью и физическому здоровью.

Одним из основных направлений деятельности Детско-юношеской спортивной школы является организация учебно-тренировочного и воспитательного процесса, направленного на осуществление разносторонней физической подготовки, укрепления здоровья и личностное развитие учащихся, воспитание у них трудовых и нравственных качеств. В 2016 году деятельность организаций дополнительного образования физкультурно-спортивной направленности области (далее ОДОФСН) была направлена на реализацию государственной программы Республики Бурятии «Развитие образования» на 2015–2020 годы, государственной программы Республики Бурятии «Развитие физической культуры, спорта и туризма на 2013 –2020 годы», Концепции развития системы дополнительного образования детей в Республике Бурятии на 2015-2020 годы

Решались следующие задачи:

1. Привлечение максимально возможного числа детей и подростков к систематическим занятиям физической культурой и спортом, направленных на развитие их личности.
2. Применение образовательных программ нового поколения, направленных на развитие инновационной деятельности и информационных технологий для совершенствования профессионального мастерства тренеров-преподавателей, а также повышения эффективности учебно-воспитательного процесса.
3. Повышение уровня физической подготовленности и спортивных результатов с учетом индивидуальных особенностей и требований программ по видам спорта.
4. Оказание практической и методической помощи образовательным организациям в организации физкультурной и спортивной работы с учащимися.
5. Оказание методической помощи другим образовательным организациям в области спортивной направленности, организации и проведении мероприятий в целях подготовки и повышения квалификации работников учреждений, спортивных клубов и т.д..
6. Организация и проведение различных региональных, Всероссийских спортивно-массовых мероприятий с учетом возрастных особенностей детей и подростков.

Задачи осуществлялись через:

формирование разветвленной сети учреждений ОДОФСН для детей с детско-юношескими объединениями физкультурно-спортивной направленности в общеобразовательных учреждениях;

проведение профессиональных конкурсов для учителей физической культуры и тренеров-преподавателей;

обеспечение интеграции деятельности организаций дополнительного образования физкультурно-спортивной направленности с общеобразовательными учреждениями через расширение сети выездных классов, создание спортивных ассоциаций, увеличение количества спортивных клубов; создание электронного банка образовательных программ физкультурно-спортивной направленности для

учителей физической культуры и тренеров преподавателей; проведение физкультурно-спортивных мероприятий на межведомственной основе.

# **Глава 1. Теоретические основы организации коммерческой деятельности**

## **1.1. Понятие и сущность коммерческой деятельности**

Понятие «коммерческая деятельность» получило широкое распространение в России в связи с переходом от централизованного управления экономикой на рыночные принципы. Коммерция (от латинского commercium - торговля) - вид торгового предпринимательства или бизнеса, того бизнеса, который является основой любой цивилизованной рыночной экономики.

Термин «торговля» имеет двоякое значение: в одном случае он означает отрасль народного хозяйства (торговлю), а в другом - торговые процессы, направленные на осуществление актов купли продажи товаров. В свою очередь коммерческая деятельность связана со вторым понятием торговли - торговыми процессами по осуществлению актов купли-продажи с целью получения прибыли.

Коммерция или коммерческая деятельность осуществляется на определённых фазах движения продукта (товара) от производства до потребления. Содержанием этих фаз является процесс обмена или торговли. В общем виде это движение можно изобразить следующей схемой:

(Д - Т)... Производство ... (Т' - Д')

В скобках отмечены фазы обращения, т.е. купли-продажи товара. В первом случае это закупка сырья и рабочей силы, а во втором - продажа готового к потреблению товара. В принципе процесс движения товара можно представить как процесс обращения, который на некоторое время прерывается процессом производства. Весь этот процесс организуется исключительно для получения прибыли и получил название предпринимательской деятельности или предпринимательства.

Предпринимательство - это целесообразная деятельность с целью извлечения

дохода (прибыли). Содержанием предпринимательства является организация предприятия по производству и поставке товаров на рынок, организация торгового предприятия, организация финансового учреждения, фондовой биржи и т.д. с целью получения прибыли.

Роль коммерции в движении товара невозможно переоценить, т.к. реальная прибыль (в виде денежных единиц или полезного эффекта) появляется только в фазе обмена, по завершении процесса купли-продажи товара, т.е. в результате коммерческой деятельности.

Элементы коммерческой деятельности могут осуществляться во всех видах предпринимательства, на всех этапах предпринимательской деятельности в виде купли-продажи товаров, сырья, материалов, полуфабрикатов и т.п. Однако эти элементы не являются определяющими для предпринимательства. Они являются лишь составной его частью наряду с производственными (технологическими) процессами. Так любой предприниматель, производящий хлеб, меховые изделия, железобетонные конструкции и т.д. в определённые моменты становится коммерсантом – когда ему необходимо купить сырьё и когда ему нужно продать готовые изделия. Исходя из этого, коммерческая деятельность является неотъемлемой составной частью предпринимательства.

Основной целью коммерции, как и предпринимательства, является извлечение прибыли, только уже не посредством производства товаров или услуг, а посредством обмена (купли-продажи) товаров, услуг и т.д., поскольку коммерция имеет место не только в сфере товарного обращения. В условиях рыночных отношений кроме товаров и услуг продаются и деньги, и новые технологии, и продукты интеллектуального труда, и другие продукты, имеющие реальную стоимость.

Весь рынок, в зависимости от объектов купли-продажи, делится на следующие виды, такие как:

- рынок рабочей силы;
- финансовый рынок:
  - а) рынок ценных бумаг;
  - б) рынок ссудных капиталов;
  - в) рынок валюты;

г) рынок денежных средств;

рынок факторов производства:

а) рынок земельных ресурсов;

б) рынок природных ресурсов;

в) рынок капиталов или рынок средств производства;

потребительский рынок;

рынок технологий;

рынок услуг:

а) торговые услуги;

б) услуги здравоохранения и рекреационные;

в) образовательные услуги;

г) коммунальные услуги;

д) транспортные услуги и др. (туристические, управленческие, риэлтерские...).

Каждый вид рынка образует свой вид коммерческой деятельности

(КД), со своими специфическими особенностями.

Так, например, КД в сфере образования отличается от КД на рынке технологий и рынке природных ресурсов. Более того, приёмы и способы, применяемые в КД в пределах одного рынка в корне отличаются друг от друга. Понятно, что продавать образовательные услуги необходимо другими способами, нежели услуги коммунальные. При этом цель КД и принципы остаются идентичными.

Исходя из того, что сущность объекта или явления определяется его главной целевой функцией, то сущность коммерческой деятельности состоит в получении прибыли путём купли-продажи товаров, услуг, продуктов интеллектуального труда и т.д.

Для того чтобы обмен совершился, необходимо провести определенные взаимосвязанные действия:

- исследовать и проанализировать рынок товаров или услуг;
- найти продавца или покупателя товаров или услуг;
- провести с ним переговоры по предстоящей сделке;
- заключить с ним сделку-договор в котором, оговорить все условия: товар (услуга), его количество, качество, цену, срок поставки и др.;
- исполнить договор: подготовить товар к поставке, доставить его покупателю, произвести расчеты за поставленный товар.

Такие действия имеют коммерческий характер, а операции обмена становятся коммерческими операциями.

Эти операции составляют содержание коммерческой деятельности. Таким образом, содержанием коммерческой деятельности является совокупность процессов и операций, направленных на совершение купли – продажи товаров, услуг, денег, новых технологий, продуктов интеллектуального труда и т.д. с целью получения прибыли.

Некоторые экономисты относят эти процессы и операции к сущности коммерческой деятельности (Дашков Л.П., Памбухчянц В.К. Коммерция и технология торговли: Учебник для студентов высших учебных заведений. – 3-е изд., перераб. и доп. – М: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2001. – 596 с., с. 25), а содержанием её считают «операции, связанные с осуществлением коммерческой деятельности, ... операции, выполняемые на соответствующем этапе коммерческой деятельности» (Там же, с. 28), (Б. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1997 – 324 с., с. 28-30). Здесь, на наш взгляд, имеет место подмена сущности коммерческой деятельности содержанием, а содержания – технологическими процессами в торговле, которые являются объектом изучения дисциплины «Организация и техника торговли».

Основными принципами коммерческой деятельности являются:

- доходность, прибыльность;
- соблюдение действующего законодательства.

Отнесение к основным принципам коммерческой деятельности таких принципов как «высокая культура обслуживания покупателей, оптимальность коммерческих решений» (Дашков Л.П., Памбухчиянц В.К., указ. соч., с.26), «умение предвидеть коммерческие риски, выделение приоритетов, проявление личной инициативы и т.д.» (Осипова Л.В., Синяева И.М., указ. соч., с. 26–27), является, по нашему мнению, ничем иным, как смешением принципов и задач коммерческой деятельности.

## **1.2. Виды коммерческой деятельности**

Традиционно выделяют три основных вида предпринимательской деятельности: производственная, коммерческая и финансовая. Каждый из них подразделяется на некоторые подвиды, исходя из их функционального назначения деловой направленности - производство товаров, предоставление услуг.

Производственное предпринимательство. Здесь осуществляется производство конкретной продукции, товаров, работ, оказываются услуги, создаются определенные духовные интеллектуальные ценности. В зависимости от отрасли хозяйственной деятельности в сфере материального производства различают предпринимательство промышленное, строительное, сельскохозяйственное (фермерство).

Этот вид предпринимательской деятельности считается наиболее сложным и затратным, поскольку для его осуществления необходимы основные и оборотные средства, наемные работники. Могут понадобиться работы или услуги сторонних организаций. Напомним, что основные производственные фонды (средства производства) включая здания, сооружения, машины и оборудование, станки, передаточные устройства, транспортные средства, измерительные приспособления, измерительные и регулирующие приборы и устройства, производственный инвентарь, лабораторное оборудование, вычислительную технику и т. д. Важнейший элемент - рабочие машины и оборудование. К ним относится все технологическое оборудование, машины и оборудование вспомогательных цехов.

Эта часть основных фондов условно называется активной частью, так как именно на станках, машинах и оборудовании непосредственно изготавливается продукция. Инструмент и приспособления относят к основным фондам по двум признакам: по стоимости и по сроку службы. Поэтому любой предприниматель, начиная дело, должен приобрести или арендовать необходимые средства производства.

Оборотные производственные фонды (предметы труда) составляют сырье, основные и вспомогательные материалы, топливные и энергетические ресурсы, тара и тарные материалы, запасные части для ремонта, малоценный и быстроизнашивающийся инструмент. Сюда же относят покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты собственного изготовления, расходы будущего периода. Сырье включает предметы, полученные в добывающих отраслях промышленности (руда, нефть, уголь и т. п.) или в аграрном секторе (хлопок, шерсть, кожа и т. п.), не прошедшие промышленной переработки.

Материалы - это предметы труда, прошедшие определенные этапы переработки и поступающие для изготовления готовой конечной продукции. При этом часть материалов (основные) составляет основу будущего готового продукта (металл, дерево, ткань и пр.), а вспомогательные материалы дополняют основные (красители, фурнитура и пр.), а вспомогательные материалы дополняют основные (красители, фурнитура и пр., или способствуют технологии процесса производства (смазочные масла, обтирочные материалы и т. п.). Инструменты и инвентарь относятся к оборотным фондам также по двум признакам: по стоимости и сроку службы. Предметом особого внимания предпринимателя должны быть расходы будущего периода, т. е. повышенные расходы при освоении новой продукции, а также расходы, связанные с удорожанием исходных материалов, инфляционных ожиданий, динамикой рыночной конъюнктуры. К затратам оборотного капитала также относятся расходы, связанные с работниками (рабочей силой: наем, оплата труда и пр. Поэтому важен при подборе персонала уровень профессиональной подготовки, опыт работы, умение работать в слаженной команде, коллективе единомышленников.

Наиболее полное представление об эффективности конкретного производственного предпринимательского проекта дает бизнес-план. При его разработке у начинающего предпринимателя есть возможность определить направления деятельности своего предприятия в коротком и длительном периодах, производственные возможности, материальное и финансовое обеспечение, оценить кадровый состав.

Инновационное предпринимательство - это особый новаторский процесс создания и коммерческого использования технико-технологических нововведений. Это рискованное (венчурное) предпринимательство, связанное с затратами на научные исследования, конструкторские работы, опытное производство. Иначе подобные



затраты называются инновациями.

В экономической литературе обычно выделяют три основных вида инновационного предпринимательства:

- инновация продукции, т. е. процесс обновления потенциала фирмы, увеличение получаемой прибыли, укрепление позиций на рынке, сохранение клиентуры, укрепление независимости и т. д.;

- инновация технологии. Она связана с обновлением производственного потенциала - ростом производительности труда, экономии сырья, ресурсов;

- социальные инновации, применение которых расширяет возможности поведение на рынке труда рабочей силы, мобилизует персонал на достижение поставленных целей.

Процесс инновационного предпринимательства включает четыре стадии: поиск новой идеи и ее оценка; составление бизнес-плана; поиск необходимых ресурсов; управление созданным предприятием. Считается, что наиболее приемлема форма малого предприятия (высокая гибкость, динамизм и пр.).

Фермерство. Согласно Федеральному закону «О фермерском (крестьянском) хозяйстве» в основу фермерского хозяйства положен принцип родства или свойства. Закон требует, чтобы членами хозяйства были только супруги, их родители, дети, братья и сестры, внуки, а также дедушки и бабушки каждого из супругов. При необходимости разрешено принимать в хозяйство граждан, не состоящих в родстве с главой фермерского хозяйства, но таких работников не может быть больше пяти. Фермерское хозяйство - форма индивидуального предпринимательства. Деятельность фермера осуществляется без образования юридического лица.

Предпринимателем признается с момента государственной регистрации. Имущество хозяйства принадлежит всем его членам на правах совместной собственности, если договором не установлен иной порядок. При долевой собственности на имущество доли членов хозяйства устанавливаются соглашением между ними. Владеют, пользуются и распоряжаются имуществом, а также доходами, в порядке, достигнутом соглашением между членами хозяйства.

Различают семейные хозяйства и семейно-групповые (обычно более крупные). Наиболее эффективны, а, следовательно, прибыльны узкоспециализированные хозяйства. Мировой опыт так же показывает, что успешны крупные хозяйства, применяющие передовые технологии и организацию труда. Земля обычно арендуется и находится в долгосрочном пользовании.

Коммерческое предпринимательство характеризуется операциями и сделками по купле-продаже товаров и услуг. В современной России оно является едва ли не самым распространенным видом предпринимательства. В этой сфере заняты многочисленные малые предприятия и подавляющее большинство частных предпринимателей. Эта деятельность очень мобильна, быстро приспосабливается к потребностям, поскольку связана с конкретными запросами населения. Предприниматель занимается не производством товара, а только его реализацией. Прибыль образуется за счет разницы между выручкой и затратами на реализацию.

Коммерческо-торговое предпринимательство характеризуется относительно высокой степенью риска. Важную роль играют коммерческие сделки-соглашения на поставку товаров (напрямую или через посредников), подписание контрактов. Их реализация с учетом динамики конъюнктуры рынка, курса валют, таможенных пошлин, транспортных расходов в конечном итоге определяет уровень прибыли предпринимателя.

Как известно, торговлю подразделяют по целям и характеру операций на внутреннюю и внешнюю (экспорт-импорт); оптовую и розничную; отраслевую; товаров длительного пользования и пр. Коротко остановимся на деятельности некоторых предприятий торговли, осуществляющих хозяйственные (коммерческие) связи между поставщиками и покупателями товаров. Исходя из особенностей стадий процесса обращения товаров, различают оптовую торговлю как посредническую между отраслями и розничную торговлю как конечное звено в реализации товаров конечному потребителю. Основными центрами оптовой торговли являются товарные биржи, ярмарки и аукционы.

На оптовых ярмарках покупатели совершают закупку товаров на основе представленных образцов, описаний, каталогов большими партиями по цене, установленной в результате спроса и предложения. Отличительной особенностью аукционов является продажа реальных товаров на основе конкурса среди покупателей. Товары продаются партиями или единичными экземплярами. Как правило, это в основном произведения искусства, антиквариат, ювелирные изделия, меха и другие, редко встречающиеся и пользующиеся повышенным

спросом товары и ценности.

Для розничной торговли характерно разнообразие форм и методов ее организации. С одной стороны. Это концентрация торгового капитала в крупных универсальных специализированных магазинах, торговых комплексах и торговых домах. С другой стороны, - массовая мелкая торговля в ларьках, палатках, павильонах, на городских рынках. Серьезную конкуренцию магазинам составляют сложившаяся уличная торговля, вещевые рынки, которые и отличаются низкими ценами и оперативной реакцией на потребительский спрос.

Закупка и продажа товаров

Соответственно по характеру выполняемых функций процессы, совершаемые в торговле, можно подразделить на два основных вида:

- коммерческие (или чисто торговые);
- производственные (или технологические).

Коммерческие процессы связаны со сменой форм стоимости, т.е. с куплей и продажей товаров. К ним относятся и организационно-хозяйственные процессы, непосредственно не связанные с актами купли-продажи, но обеспечивающие непрерывность их осуществления и не имеющие производственного (технологического) характера (изучение покупательского спроса, заключение договоров купли-продажи; реклама и др.).

Коммерческие процессы являются объектом коммерческой деятельности в торговле.

Технологические процессы – связанные с движением товара как потребительной стоимости и являющиеся продолжением процесса производства в сфере обращения (транспортирование, хранение, упаковка, фасовка, подсортировка и т.д.).

Технологические процессы являются объектом изучения специальной дисциплины – организации и техники торговли.

Оптовая торговля

Первым звеном реализации произведенного товара в канале распределения является оптовая торговля, т.е. деятельность по продаже товаров,

предназначенных для розничных торговцев, тех, кто их будет далее продавать конечному потребителю.

Необходимость этого промежуточного между производителем товара и розничным торговцем звена вызвана тем, что, с одной стороны, производителю товаров, как уже упоминалось, обычно выгоднее вкладывать средства не в торговлю, а в развитие своего производства, а с другой – рыночному торговцу обычно не хватает средств для того, чтобы принять на себя торговлю полностью. Концентрация в руках оптового торговца значительных материальных ресурсов дает ему возможность гибко и эффективно ими распоряжаться, а для розничных торговцев создает преимущества работы по привычному, надежному, проверенному каналу.

При оптовой продаже товаров во взаимоотношения вступают производители товаров, оптовые базы и розничные торговые организации и предприятия. Коммерческая деятельность базируется на заказах розничных торговых предприятий. Объем реализации представляет собой сумму этих заказов с выделением складского и транзитного оборота.

При складской форме продажи товаров оптовая продажа осуществляется со складов, где товары проходят предварительную подсортировку и в нужном ассортименте предлагаются оптовым покупателям.

При транзитной форме оптовой продажи товары не завозят на склад оптовой базы, купившей товар, а направляют от поставщика (как правило, изготовителя товара) в розничные предприятия и их магазины.

Транзитная форма оптовой продажи имеет преимущества по сравнению со складской: ускоряется товарооборачиваемость, снижаются издержки по доведению товаров, уменьшается объем погрузо-разгрузочных работ и др.

При транзитной форме оптовой продажи продавец-оптовик выступает в роли организатора транзита и взимает за это часть надбавки в свою пользу (транзитный товарооборот с участием в расчетах). Получатели товаров могут сами рассчитаться за товар (организуемый транзит без участия в расчетах) или же оптовая база – покупатель товара рассчитывается за него с последующим проведением расчетов с получателем товара. На оптовую торговлю обычно возлагают следующие задачи:

1. Формирование выгодного ассортимента товаров путем их организованной закупки большими партиями у фирм-производителей.

2. Складирование товаров, позволяющее снизить издержки на их хранение, уменьшить потери от порчи и утраты товаров.
3. Доставка товаров поближе к потребителям. С учетом этого требования размещаются оптовые склады-базы,
4. Формирование мелких партий товаров для розничных торговцев.
5. Финансирование (кредитование) розничных торговцев.
6. Установление контактов с покупателем, привлечение его к покупке товаров данной фирмы.
7. Информационное обеспечение торговли (спрос и конъюнктура рынка, информация о самом товаре, о потенциальных возможностях конкурентов).
8. Консультации, помощь в работе розничным торговцам, в первую очередь по управлению, бухгалтерскому учету и т. д.
9. Принятие на себя части риска за повреждение и утрату товара при его движении по каналу распределения.

В оптовой торговой сети функционируют торгово-закупочные базы, которые размещаются в районах потребления товаров. Эти базы занимаются закупкой продукции в различных районах ее производства, в том числе и у выходных баз. Затем товары реализуются розничным торговым предприятиям, прилегающим к оптовым торгово-закупочным базам.

## Розничная торговля

Розничная торговая сеть классифицируется по видам предприятий, предлагаемому ассортименту товаров, структуризации розничной торговли, размещению и концентрации магазинов.

По видам торговые предприятия подразделяются на магазины, магазины-склады, павильоны и палатки, передвижные пункты продажи (автомагазин), розничные рынки и др.

По предлагаемому ассортименту товаров магазины классифицируются на:

- узкоспециализированные (товары одной группы (подгруппы) массового спроса);
- специализированные (товары двух-трех групп, объединенных общностью спроса);
- универсальные (основные группы продовольственных или непродовольственных товаров);
- комбинированные (товары различных групп, близких по потребительскому назначению);
- смешанные (продовольственные и непродовольственные товары).

Магазины-склады заняты реализацией относительно большого объема товаров. Эксплуатационные расходы составляют 12–15% от суммы их продажи (в специализированных и универсальных магазинах – 30–40%).

Павильоны, палатки, ларьки и другие объекты мелкорозничной

торговли продают товары по ценам несколько ниже обычных, поскольку организуют свою деятельность с минимальными издержками.

Они работают без особых удобств, ограничены торговыми услугами, имеют простое оборудование.

Автоматические магазины в основном предназначены для обслуживания отдаленных районов и сельской местности. По своей принадлежности автоматические магазины располагают узкой товарной номенклатурой. В настоящее время состояние торговли как отрасли определяют розничные торговые сети различной специализации, причем в зарубежных странах их доля составляет 60 – 90% товарооборота. Нередко торговые сети объединяют несколько тысяч магазинов и постепенно превращаются в крупные транснациональные компании.

Сегодня во всех регионах России обнаруживается тенденция к существенному снижению роли открытых мелкооптовых рынков, не отвечающих установленным требованиям, и к переводу их в режим работы современных торговых центров мелкооптовой торговли. Тем не менее, крупным магазинам и торговым сетям трудно конкурировать с мелкооптовыми рынками, которые не слишком заботятся о качестве обслуживания, скрывают объемы реального товарооборота и уходят от налогов. Ликвидация действующих рынков может существенно улучшить условия

для развития торговых сетей.

В России состояние торговли также определяют специализированные розничные торговые сети. В 2003 – 2005 гг. количество торговых точек сократилось. В 2003 г. их насчитывалось около 380 тыс., 2004 г. – 382,6 тыс. (рост на 0,7%) и 2005 г. – 372 тыс. (снижение на 2,8%). В то же время число гипермаркетов (торговая площадь – от 2,5 тыс. кв. м., соотношение продовольственных и непродовольственных товаров – от 80/20 до 20/80%) увеличилось на 109%, супермаркетов (торговая площадь – от 300 до 2,5 тыс. кв. м., доля продовольственных товаров может превышать 80%) – на 92% и минимаркетов (торговая площадь – менее 300 кв. м) – на 41%. Доля обычных продуктовых магазинов сократилась на 7%, непродук-товых – на 3% и открытых непродовольственных рынков – на 23%.

Сегодня развитие розничных сетей серьезно затруднено, что обусловлено рядом специфических российских условий. К их числу относятся: налоговый режим, бюрократические сложности с отводом земли и оформлением документации на объекты, отсутствие подготовленных кадров, нехватка инвестиционных средств, для строительства распределительных центров и внедрения автоматизированных систем связи и управления. Поскольку розничная торговля – основное звено всей системы торгового обслуживания, то она непосредственно затрагивает интересы населения. Общими направлениями совершенствования организации розничной торговой сети России, на наш взгляд, должны являться:

- развитие специализированных и узкоспециализированных непродовольственных магазинов в центрах жилой застройки;
- создание торговых сетей, крупных универсальных розничных предприятий, торговых центров и торговых комплексов;
- повышение уровня обслуживания инвалидов и участников Великой Отечественной войны за счет дальнейшего развития сети социально значимых магазинов-дискаунтеров;
- организация торговых зон в центральных жилых массивах с высоким уровнем торгового обслуживания;
- формирование системы так называемых удобных магазинов, расположенных в непосредственной близости от жилых массивов и торгующих широким ассортиментом продовольственных и непродовольственных товаров;

- формирование зон торгового обслуживания вдоль автомагистралей;
- осуществление комплекса мероприятий по сокращению сети рынков и преобразованию их в современные торговые центры.

Развитие перечисленных направлений предполагает наличие в системе

розничной торговли разнообразных форм торгового обслуживания (магазины традиционных форм обслуживания, самообслуживания, салонной торговли, торговли по образцам, торговли методом открытой выкладки).

### **1.3. Управление коммерческой деятельностью в организации**

Коммерческая деятельность предприятий и организаций разных форм собственности и разных видов деятельности не протекает сама по себе. Для осуществления коммерческой деятельности с целью удовлетворения запросов потребителей, обеспечения функционирования организации необходимо ею управлять. Изучение и совершенствование управления коммерческой деятельностью – постоянная задача руководителя организации.

Управление коммерческой деятельностью можно рассматривать как систему управления.

Система управления - совокупность всех элементов, подсистем и коммуникаций между ними, а также процессов, обеспечивающих заданное (целенаправленное) осуществление коммерческой деятельности.

Для системы управления коммерческой деятельностью необходимо:

- разработать цели осуществления коммерческой деятельности;
- распределить функции производства и управления коммерческой деятельностью;
- распределить задания между работниками;
- установить порядок взаимодействия работников и последовательность выполняемых ими функций;



- приобрести или модернизировать технологию производства продукции, торгово-технологического процесса;
- наладить систему стимулирования, снабжение и сбыта;

- организовать производство продукции и торговлю технологическим процессом.

Структуры и техники управления, которые представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Структура элементов системы управления коммерческой деятельностью организации

Для выполнения функций управления коммерческой деятельностью в каждой организации создается управляющая система - аппарат управления. Под структурой аппарата управления понимаются количество и состав звеньев и ступеней управления, их соподчиненность и взаимная связь. Структура аппарата управления активно воздействует на процесс функционирования системы управления развитием предприятия.

В свою очередь структура аппарата управления зависит от следующих факторов:

- характера производства и его отраслевых особенностей (состава, масштабов, уровня технической оснащенности);
- формы организации управления (линейная, линейно-функциональная, матричная);
- степени соответствия структура аппарата управления иерархической структуре предприятия;
- соотношения между централизованной и децентрализованной формами управления;
- соотношения между отраслевой и территориальными формами управления (по продукту; по региону);
- уровня механизации и автоматизации управленческих работ, квалификации работников, эффективности их труда.

Методология управления включает цели и задачи, законы и принципы, функции, средства и методы, школы управления. Методология управления коммерческой деятельностью базируется на теоретических положениях и методологии менеджмента.

Процесс управления коммерческой деятельностью – часть управленческой деятельности, включающая формирование системы коммуникаций, разработку и реализацию управленческих решений, создание системы информационного обеспечения управления.

Структура управления – совокупность устойчивых связей объектов и субъектов управления коммерческой деятельностью, реализованных в конкретных организационных формах. Структура управления включает функциональные структуры, схемы организационных отношений, организационные структуры и систему обучения или повышения квалификации персонала.

Техника и технология управления включают компьютерную и организационную технику, офисную мебель, сети связи, систему документооборота. Методология и процесс управления характеризуются как процесс, а структура и техника управления – как явление. Все элементы, входящие в систему управления, также должны быть профессионально организованы для эффективной работы компании в

целом и достижения поставленных целей.

Основными элементами, составляющими систему управления коммерческой деятельностью, являются: цель, процесс управления, метод, коммуникации, задача, закон, принцип, организационные отношения, функция, технология, решение, характеристики информационного обеспечения, система документооборота, организационная структура.

Взаимосвязь элементов системы управления схематично изображена на рисунке 2.



Рисунок 2 - Взаимосвязь элементов системы управления

Организация управления коммерческой деятельностью включает следующие основные элементы:

- установление целей коммерческой деятельности;
- разработка задач;
- определение функций (работ) в отдельных звеньях соответственно задачам;
- построение организационной структуры, обеспечивающей способность адаптироваться к изменениям условий производства и коммерции;

- распределение ответственности за коммерческую деятельность;
- создание системы передачи информации, обеспечивающей эффективность принятия решений, контроля и координации.

Цели коммерческой деятельности организации (предприятия) разделяют на группы конкретных задач, которые объединяют по сфере деятельности:

- закупка товаров (ресурсов);
- организация их хранения;
- организация сбыта (продажи) и т. д.

Для решения задач формируют набор функций или операций, которые необходимо выполнить. Так, для решения задач по закупке товаров (сырья, материалов) необходимо выполнение следующих функций: поиск поставщиков, установление с ними договорных связей, учет договоров и контроль договорной работы, выбор методов доставки и др.

Для решения ряда различных задач могут потребоваться одинаковые функции. Поэтому весь набор функций анализируется, группируется и затем составляется функциональная структура коммерческого отдела. В зависимости от условий функционирования компании процесс выполнения функций может быть циклическим и разовым, непрерывным и дискретным, последовательным и параллельным.

Выбранная схема процесса определяет приоритет тех или иных организационных отношений. Исходя из функциональной схемы, процесса и организационных отношений, определяют состав персонала по численности и квалификации. Этих данных достаточно, чтобы построить организационную структуру управления (линейно-функциональную, иерархическую, матричную и др.).

Зная перечень всех должностей, выполняемых функций и подчиненность, можно рассчитать техническое оснащение рабочего места персонала. После этого в соответствии с делегированными полномочиями работники могут разрабатывать, согласовывать, принимать, утверждать и реализовывать решения. Кроме того, практически на все элементы распространяются законы и правила (принципы) профессиональной деятельности.

В основу построения организационных структур коммерческой службы и управления коммерческой деятельностью положены следующие основополагающие принципы, представленные на рисунке 3.

*1. Наличие четко сформулированной цели коммерческой деятельности предприятия.*

Цели при формировании структуры могут быть сформулированы на основе внутреннего предвидения, определяемого средствами предприятия и внешними факторами. Цели должны быть достаточно детализированы. Эффективность их может быть достигнута, если они совместимы друг с другом, и не противоречат основной цели предприятия.

Целями коммерческой службы могут быть: увеличение сбыта продукции, к примеру, на 10%; рост числа покупателей за счет перехода на новые сегменты рынка; увеличение объема продаж, приходящегося на один заказ; сокращение расходов на закупку материальных ресурсов.

## Принципы управления коммерческой деятельностью

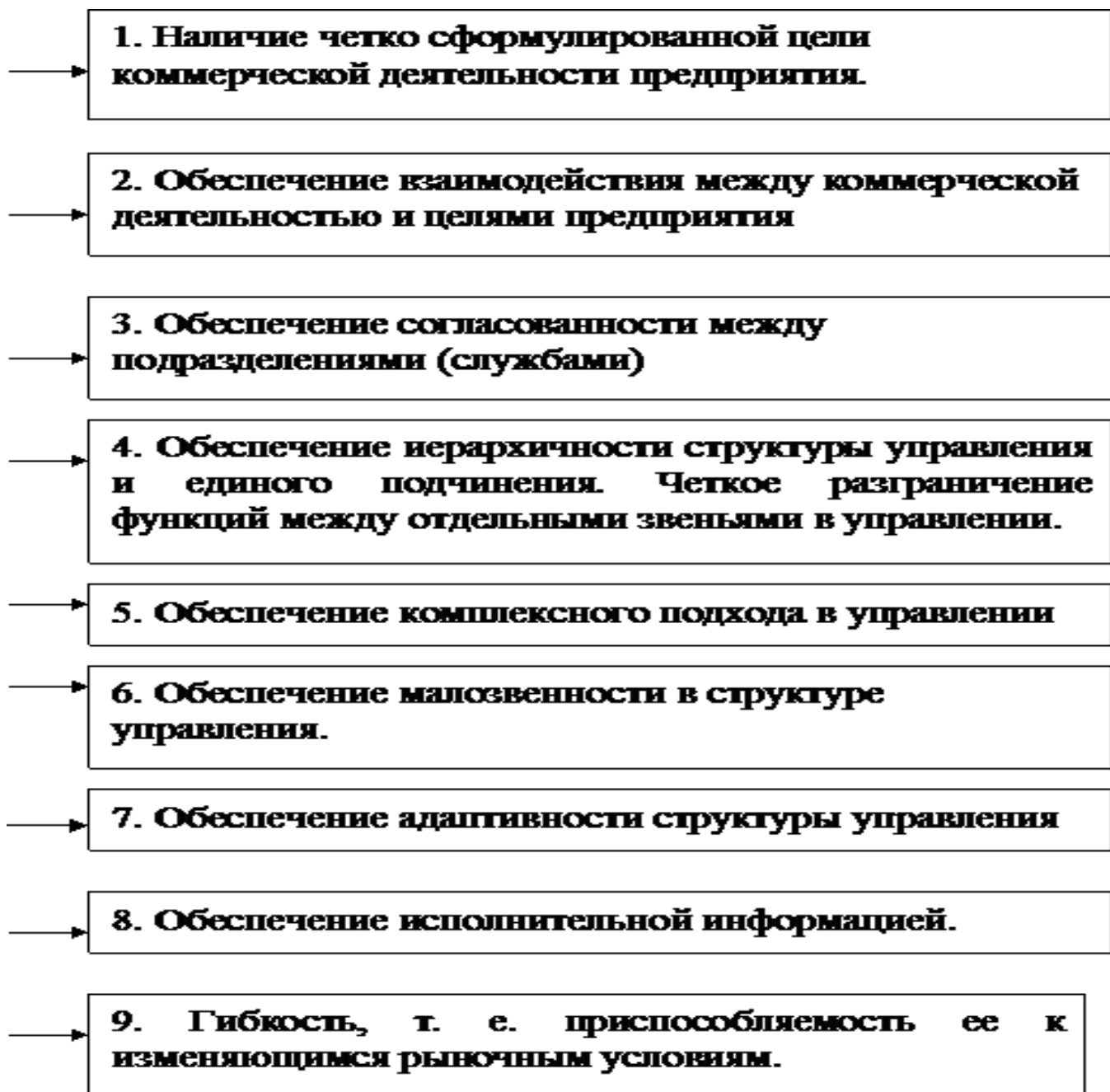


Рисунок 3 - Основные принципы построения управления коммерческой деятельностью торгового предприятия

*2. Обеспечение взаимодействия между коммерческой деятельностью и целями предприятия и организаций.*

Коммерческая деятельность формируется и изменяется в соответствии с интересами и потребностями производства. Следовательно, функции управления коммерцией реализуются с учетом целей предприятия.

*3. Обеспечение согласованности между подразделениями (службами).*

Каждому подразделению (службе) производственного или торгового предприятия (организаций) свойственны определенная предназначенность и выполняемые функции, т. е. они, обладают в той или иной степени автономностью. Вместе с тем их действия должны быть скоординированы и согласованы во времени, что обуславливает единство системы управления предприятием.

*4. Обеспечение иерархичности структуры управления и единого подчинения. Четкое разграничение функций между отдельными звеньями в управлении.*

Характерным признаком управления является иерархический ранг. Организация управления коммерческой деятельностью должна быть ориентирована на вертикальные и горизонтальные связи. Заключается в том, что не следует допускать наличия двух руководителей, имеющих одинаковые полномочия. Невыполнение этого принципа ведет к двойственности подчинения и нарушению порядка в работе.

*5. Обеспечение комплексного подхода в управлении.*

С позиции комплексности принимаются во внимание все факторы, воздействующие на управленческие решения коммерческой деятельности. Предусматривается также связь коммерческих процессов организаций с субъектами внешней среды.

*6. Обеспечение малоизвестности в структуре управления.*

Под малоизвестностью понимается несложная структура управления. Но при этом должны достигаться стабильность и надежность управления коммерческой деятельностью.

*7. Обеспечение адаптивности структуры управления.*

Внутренняя и внешняя среда подвержена постоянным изменениям. Особенно это проявляется в период зарождения потребительского рынка. Поэтому гибкость и приспособляемость структуры управления коммерческой деятельностью к переменам и условиям окружающей среды имеют существенное значение.

*8. Обеспечение исполнительной информацией.* Выработка и принятие управленческих решений основываются на исполнительной информации.

Она включает получение исходной информации, обработку, анализ и выдачу результатов управляющего воздействия.. Эта задача выполняется с помощью современных технических средств, позволяющих автоматизировать процесс



информационного обеспечения. На предприятии должна быть организована эффективная система связи, обеспечивающая передачу информации и имеющая обратную связь. Эта система обеспечивается современными системами информатики и использованием вычислительной техники.

*9. Гибкость, т. е. приспособляемость ее к изменяющимся рыночным условиям.*

Управление коммерческой деятельностью нельзя отделить от системы управления всем предприятием, которое выполняет еще и функции, связанные с технологической, торговой, экономической и финансовой деятельностью. Следовательно, при построении структуры управления коммерческой деятельностью необходимо учитывать взаимодействие и соподчиненность всех составляющих элементов, образующих целостную систему управления организациями.

## **Глава 2. Организация работы отдела продаж в ДЮСШ**

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

Детско-юношеские спортивные школы (ДЮСШ), внешкольные специальные спортивные учреждения, основной задачей которых является подготовка и физическое воспитание высококвалифицированных юных спортсменов, а также общественного физкультурного актива для ведения массовой работы по физической культуре и спорту в школе и пионерской организации. Различают ДЮСШ комплексные (по нескольким видам спорта) или специализированные (по одному виду спорта). ДЮСШ создаются в системе министерств просвещения (народного образования) союзных республик, Министерства путей сообщения РФ, добровольных спортивных обществ и ведомств и действуют на основе утверждённого типового положения.

По формам, организации и задачам ДЮСШ могут быть районными, городскими, областными, центральными и республиканскими. Приём в школы производится по рекомендации общеобразовательных школ и на основе отбора детей и подростков, имеющих соответствующую физическую подготовку. В соответствии с

особенностями отдельных видов спорта возраст детей и подростков, принимаемых в школы, от 8 до 14 лет. Как правило, в школах организуют группы: подготовительная, 2-го и 1-го юношеских спортивных разрядов, 2-го и 1-го спортивных разрядов взрослых, кандидатов в мастера спорта, мастеров спорта. Срок обучения в группе — 1—2 года. Для каждого года обучения установлены нормативы по общей и специальной физической подготовке и уровню спортивных достижений учащихся.

Общие положения

**Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Детско-Юношеская спортивная школа №12 г.Улан-Удэ»** (в дальнейшем - ДЮСШ) является государственным специализированным учебно-спортивным заведением, на которое возложены функции спортивной подготовки детей, подростков и юношества.

ДЮСШ является юридическим лицом, финансируется из республиканского и местных бюджетов и других источников, не противоречащих законам РФ, владеет имуществом и правами, предусмотренными законодательством РФ, может иметь самостоятельный баланс, текущий и другие счета в учреждениях банка, печать и бланк установленного образца.

Право создания ДЮСШ принадлежит органам государственного управления физической культурой и спортом, образования, профсоюзным и физкультурно-спортивным организациям, федерациям, спортивным комитетам, клубам и частным лицам, организующим их деятельность в соответствии с законодательством РФ.

ДЮСШ открываются при наличии квалифицированных кадров, необходимой материально-спортивной базы, финансовых средств, в том числе фонда оплаты труда в объеме не менее 8 ставок тренеров-преподавателей по спорту. Для ДЮСШ при профкомах и расположенных в сельской местности количество ставок тренеров-преподавателей по спорту устанавливается не менее четырех.

ДЮСШ в своем составе может иметь структурные подразделения, работающие на условиях хозрасчета и самофинансирования.

Государственное признание статуса ДЮСШ (аккредитацию) осуществляет Министерство спорта и туризма.

- детско-юношеские спортивные школы общей физической подготовки (ДЮСШ ОФП);
- детско-юношеские спортивные школы с отделениями по видам спорта (ДЮСШ);
- специализированные детско-юношеские школы олимпийского резерва (СДЮШОР).

Детско-юношеская спортивная школа общей физической подготовки (ДЮСШ ОФП).

ДЮСШ ОФП формируется из групп общей и специальной физической подготовки.

Основными задачами ДЮСШ ОФП являются укрепление здоровья детей, их физическая подготовка, передача воспитанников в другие специализированные учебно-спортивные заведения.

Основными критериями деятельности на этапе общей физической подготовки являются:

- стабильность состава занимающихся, посещаемость ими тренировочных занятий;
- динамика прироста индивидуальных показателей развития физических качеств занимающихся;
- уровень освоения основ гигиены и самоконтроля; на этапе специальной физической подготовки:
- стабильность состава занимающихся, посещаемость ими тренировочных занятий;
- динамика прироста индивидуальных показателей физической подготовленности занимающихся;
- уровень освоения основ техники видов спорта, навыков гигиены и самоконтроля;
- количество воспитанников, переданных в учебно-спортивные заведения и училища олимпийского резерва.

Оптимальным показателем стабильности состава занимающихся является сохранность не менее 70 процентов контингента за каждые 2 года обучения в группах ОФП и 60 процентов - в группах СФП. Аттестация ДЮСШ ОФП проводится один раз в 4 года.

ДЮСШ ОФП, имеющая квалифицированные кадры, спортивную базу, определенные достижения в работе, может иметь в своей структуре отделения по видам спорта и

открывать в них учебно-тренировочные группы с письменного согласия соответствующего областного, городского управления по физической культуре, спорту и туризму или по итогам аттестации быть переведена в установленном порядке в разряд ДЮСШ решением учредителя и соответствующего областного, городского управления по физической культуре, спорту и туризму.

Детско-юношеская спортивная школа (ДЮСШ).

ДЮСШ в своей структуре имеют отделения по видам спорта.

Отделения формируются из групп начальной подготовки и учебно-тренировочных групп. Соотношение количества групп начальной подготовки к учебно-тренировочным при комплектовании за счет бюджетных средств должно быть не менее 2:1.

Основной задачей ДЮСШ является подготовка спортивного резерва и передача спортсменов в высшее звено.

Основными критериями деятельности на этапе начальной подготовки являются:

- динамика прироста индивидуальных показателей развития физических качеств и физической подготовленности занимающихся;
- уровень освоения основ техники видов спорта, навыков гигиены и самоконтроля;
- число занимающихся зачисленных в учебно-тренировочные группы; на учебно-тренировочном этапе:
- состояние здоровья, уровень физического развития занимающихся;
- динамика роста уровня подготовленности в соответствии с индивидуальными особенностями занимающихся;
- освоение объемов тренировочных нагрузок, предусмотренных программами по видам спорта;
- число учащихся, переданных в училища олимпийского резерва, школы высшего спортивного мастерства, центры олимпийской подготовки.

По согласованию с соответствующим областным, городским управлением по физической культуре, спорту и туризму, в отделениях по видам спорта ДЮСШ могут создаваться группы спортивного совершенствования, которые подлежат

пере утверждению ежегодно.

Минимальным показателем для сохранения статуса детско-юношеской спортивной школы является передача не менее 2 учащихся в высшее звено подготовки в течение аттестуемого (четырёхлетнего) периода для районных (сельских) ДЮСШ и 4 учащихся для городских ДЮСШ.

Аттестация ДЮСШ проводится один раз в четыре года, как правило, по окончании зимнего или летнего олимпийского цикла.

ДЮСШ, не располагающие квалифицированными кадрами, соответствующими материальными и финансовыми условиями и, в силу этого, не решающие задачи подготовки спортивного резерва, могут быть реорганизованы на основании заключения соответствующей областной, городской квалификационной комиссии:

- в детско-юношеский клуб физической подготовки (ДЮКФП) решением рай (гор) отдела образования и соответствующего областного, городского управления по физической культуре, спорту и туризму;

- в детско-юношескую спортивную школу общей физической подготовки (ДЮСШ ОФП) решением учредителя и соответствующего областного, городского управления по физической культуре, спорту и туризму.

Деятельность ДЮСШ органов образования должна строиться в тесном организационно-методическом единстве с работой по физическому воспитанию в общеобразовательных школах. При этом может использоваться материальная база общеобразовательных школ для проведения занятий учебных групп ДЮСШ.

Специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва (СДЮШОР).

СДЮШОР создается на базе существующей ДЮСШ, обеспеченной спортивной базой, квалифицированными тренерскими кадрами и достигшей высокого уровня работы по подготовке спортсменов высокого класса.

Наряду с задачами детско-юношеской спортивной школы, перед ней ставится главная цель - готовить резерв для национальных (сборных) команд и спортивных клубов (команд) по игровым видам спорта.

Одним из главных периодов работы со спортсменами является этап спортивного совершенствования.

Основными критериями деятельности групп спортивного совершенствования являются:

- уровень физического развития и функционального состояния занимающихся;
- выполнение спортсменами объемов тренировочных, соревновательных нагрузок и плановых заданий, предусмотренных индивидуальными планами подготовки;
- динамика спортивно-технических показателей;
- результаты выступления в республиканских соревнованиях;
- число спортсменов, зачисленных в резервные и стажерские составы национальных команд по видам спорта.

Статус специализированной школы олимпийского резерва присваивается Министерством спорта и туризма по представлению управлений по физической культуре, спорту и туризму областных, городского исполнительных комитетов за подготовку спортсменов - участников Олимпийских игр, победителей и участников чемпионатов и финальных соревнований на Кубки мира и Европы (1-6 места), чемпионатов, первенств мира и Европы среди молодежи, юниоров и юношей (1-3 места); в игровых командных видах спорта - за подготовку не менее двух спортсменов, участвовавших в финальных турнирах чемпионатов мира, Европы, чемпионатов (первенств) мира и Европы среди молодежи, юниоров, юношей, или не менее трех спортсменов, подготовленных в основной состав национальной команды РФ. Для детско-юношеских спортивных школ, культивирующих не олимпийские виды спорта, число подготовленных спортсменов, дающих право на присвоение школе статуса специализированной, удваивается. В зачет школе идут результаты, показанные в прошедшем четырехлетнем периоде учащимися или воспитанниками, переданными в училища олимпийского резерва, школы высшего спортивного мастерства, центры олимпийской подготовки и спортивные клубы (команды) по игровым видам спорта, но при условии, если они проходили подготовку непосредственно в школе не менее двух лет, начиная с учебно-тренировочного этапа.

Комплексные ДЮСШ наделяются статусом специализированных олимпийского резерва в случае достижения одним из отделений по виду спорта вышеуказанных результатов (без применения повышений за специализацию тренерам-преподавателям других отделений).

На отдельные СДЮШОР по решению органов государственного управления по физической культуре и спорту, образования, профсоюзных органов могут быть возложены дополнительные функции организационно-методического руководства деятельностью ДЮСШ ОФП и ДЮСШ и проведения ведомственных спортивно-массовых мероприятий с присвоением им статуса республиканской, областной, городской.

## 2.2. Организационная структура

Муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования «Детско-Юношеская спортивная школа №12 г.Улан-Удэ».



План по персоналу:

Директор школы

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе

Тренерский совет

Попечительский совет

Общее собрание трудового коллектива, профсоюзный орган

Тренеры-преподаватели

Обучающиеся школы

Техперсонал

Родительский комитет

Для слаженной работы ДЮСШ необходимо детально прописать должностные инструкции для каждого сотрудника. Перед тем как приступить к работе, каждый кандидат должен сдать экзамен по знанию своей должностной инструкции, а также общих правил взаимодействия между персоналом в рамках действующей организационной структуры.

Директор школы

Центральным звеном организационной структуры ДЮСШ является директор. Именно он координирует всю работу, контролирует выполнение обязанностей каждого из сотрудников, формирует правила взаимодействия внутри коллектива. Директор ведет деятельность по двум основным направлениям: внешняя и внутренняя.

Внешняя включает в себя:

1. Определение основного направления развития ДЮСШ (специализация школы);
2. Введение дополнительных направлений;
3. Поиск тренеров по каждому из направлений, определение системы оплаты труда;
4. Найм сотрудников, проведение собеседований;
5. Определение маркетинговой стратегии;
6. Проведение МК от профессионалов из других городов;
7. Поиск возможностей развития ДЮСШ, открытия дополнительных филиалов.

Внутренняя деятельность состоит из:



1. Разработка правил функционирования ДЮСШ, должностных инструкций;
2. Контроль качества работы, введение штрафов, выдача премий;
3. Распределение бюджета между статьями расходов;
4. Выдача заработной платы сотрудникам;
5. Привлечение дополнительных работников;

Открывая ДЮСШ, владелец школы, как правило, исполняет обязанности директора. Это позволяет лучше понять специфику данного направления школы и в дальнейшем грамотно делегировать полномочия другим сотрудникам.

Заместитель директора по учебно-воспитательной работе

В обязанности входит:

1. Проверка рабочего состояния оборудования;
2. Проверка состояния помещения (чистота зала, наличие дополнительного оборудования);
3. Составление графика встреч, мероприятий, соревнований и организационных вопросов;
4. Принятие звонков, консультация по всем услугам школы и графику работы;
5. Выполнять поручения директора и быть правой рукой

В зависимости от количества сотрудников на должностях, графика и правил работы вашего ДЮСШ, пункты должностной инструкции будут меняться. Однако, еще до начала работы нужно убедиться, что все претенденты на вакансии компетентны и ознакомлены со всеми обязанностями, так как именно заместитель директора является правой рукой директора.

Тренер-преподаватель

В обязанности тренера-преподавателя входит:

1. Своевременное начало каждого занятия;
2. Подробный инструктаж по технике безопасности для новеньких;
3. Поддержание порядка в зале во время проведения занятий;
4. Индивидуальный подход к каждому ученику;
5. Постоянное самостоятельное повышение квалификации;
6. Совершенствование репутации и расширение базы постоянных учащихся.

Управление «ДЮСШ №12» осуществляется в соответствии с законодательством РФ и Уставом учреждения и строится на принципах единоначалия и самоуправления. Школьный коллектив, объединяющий учащихся и работников учреждения, осуществляет свои задачи в тесном взаимодействии с родителями (законными представителями) и широкой общественностью. Формами самоуправления учреждения являются: Педагогический совет учреждения (состоящий из работников образовательного учреждения), Общее собрание трудового коллектива. Из числа родителей избирается Попечительский Совет учреждения. В Уставе учреждения, в положениях «Положение о Попечительском совете учреждения», «Положение о педагогическом совете учреждения» четко определены прерогативы, полномочия различных органов самоуправления школой, а также разграничены полномочия между различными формами самоуправления школой и администрацией учреждения. Администрация представлена руководителем учреждения - директором, осуществляющим непосредственное руководство учреждением. Данная структура управления школой в полной мере отвечает принципам самоуправления и единоначалия и соблюдения, основных прав всех участников образовательного процесса. Администрация учреждения в лице директора и заместителей прошла соответствующую аттестацию по должности руководителей учреждения образования, курсовую подготовку и имеет необходимые удостоверения по безопасности организации труда. Учебно-воспитательный процесс в школе, в части организации учебных занятий, рассматривался через экспертизу учебного плана учреждения, образовательных программ, реализуемых школой, расписания учебных занятий, журналов учета работы спортивных секций и нормативной документации педагогических работников учреждения.

#### Коллегиальные органы управления

1. Педагогический совет - высший орган самоуправления учреждения, решает вопросы, касающиеся качества знаний, умений и навыков учащихся, повышение квалификации тренеров-преподавателей, их научно - педагогического и методического уровня. Проводиться не реже 4-х раз в год. Рассматривает и принимает решения по предложениям методического совета, касающихся развития образования в спортивной школе.
2. Попечительский Совет учреждения - действует на основании Положения о нём и созывается не реже 2 раз в год. Совет призван содействовать спортивной школе в организации образовательного процесса, социальной защите обучающихся, обеспечении единых требований к воспитанникам, организации досуга, летней

оздоровительной кампании. Из числа Совета учреждения избирается председатель.

3. Методический Совет – постоянно действующий орган, задачами которого являются: обеспечение условий для планомерной, организованной методической работы, анализа, коррекции и регулирования ее в течение всего учебного года; создание эффективной системы методической работы, призванной обеспечить постоянный профессиональный и интеллектуальный рост педагогов и повышение качества образования. В состав МС входят: заместитель директора по учебно-спортивной работе, инструктор-методист, тренера-преподаватели по видам спорта.

4. Общее собрание трудового коллектива – регулирует трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между руководителем и работниками.

Управленческая система ОУ представлена следующим образом:

Распределение административных обязанностей в педагогическом коллективе.

Директор осуществляет общее руководство всеми направлениями деятельности учреждения в соответствии с ее Уставом и законодательством РФ. Определяет структуру управления школой, должностные обязанности работников.

Координирует деятельность всех подчиненных: заместителя директора по учебно-спортивной работе и административно-хозяйственной части, инструктора-методиста, заведующего отделом. Директор учреждения обеспечивает эффективное взаимодействие и сотрудничество всех внутренних структур с органами местного самоуправления и вышестоящими органами.

Формы координации деятельности аппарата управления ОУ:

- Педагогический совет (анализ работы, диагностика, корректировка результатов, решение, выполнение решений)

-Совещание при директоре

- Планы работы (на учебный год, план-календарь спортивных мероприятий)

-Приказы и распоряжения ОУ.

Организационная структура управления.

Организация управленческой деятельности в спортивной школе осуществляется на основе демократизации процессов управления, сочетания управления и самоуправления, исходя из задач, поставленных перед администрацией и коллективом учреждения. Организационная структура управляющей системы учреждения состоит из трех уровней управления.

Первый уровень:

Директор как главное административное лицо, осуществляющее непосредственное руководство спортивной школой и несущее персональную ответственность за все, что делается в школе всеми субъектами управления. На этом же уровне находятся коллегиальные и общественные органы управления:

Попечительский Совет учреждения - коллегиальный орган управления. Занимается определением основных направлений развития образовательного учреждения. Содействует в реализации и защите прав и законных интересов участников образовательного процесса. Совет способствует созданию оптимальных условий для осуществления учебно-тренировочного и воспитательного процесса.

Педагогический совет - высший орган педагогического самоуправления, членами которого являются все педагогические работники учреждения, а председателем - директор. На своих заседаниях педсовет рассматривает сложные педагогические и методические вопросы, проблемы организации учебно-тренировочного процесса, определяет порядок промежуточной аттестации воспитанников.

Общее собрание трудового коллектива - высший орган трудового коллектива, на котором обсуждается и принимается Устав учреждения, обсуждаются и принимаются «Правила внутреннего распорядка», принимается решение о необходимости заключения коллективного договора его последующее утверждение и т.п.

Второй уровень - заместитель директора учреждения по УСР, АХЧ, заведующий отделом, инструктор-методист: методический совет, аттестационная комиссия, комиссия по доплатам и надбавкам. Через этих членов школьной администрации директор осуществляет опосредованное руководство школьной системой.

Третий уровень - тренеры-преподаватели, с одной стороны, выполняют организационно-управленческие функции, взаимодействие с органами общественного управления и самоуправления, а также с родителями, а с другой стороны, осуществляют контроль и самоконтроль изменений в учебно-

тренировочном процессе и формируют, и развивают деловые качества учащихся. Руководство на этом уровне часто совпадает с лидерством, влияние которого шире по значению и богаче по содержанию, чем обычное управленческое влияние.

Функциональные обязанности каждого члена администрации четко определены, что помогает им проявлять самостоятельность при принятии управленческих решений, повышает ответственность за свою деятельность.

Есть все основания утверждать, что в спортивной школе сложилась управленческая команда с довольно высоким уровнем профессионализма, владеющая вариативными технологиями управленческой деятельности, довольно эффективно сотрудничающая с учащимися, родителями, работниками учреждения и общественностью, которые привлекаются к управлению школой в рамках различных структур, обеспечивающих режим функционирования и развития учреждения.

С целью осуществления связей в структуре управляющей системы: педагогический совет (первый уровень) рассматривает наиболее актуальные проблемы, методический совет (второй уровень) рассматривает реализацию и выбор средств для решения выявленных проблем, а тренера-преподаватели (третий уровень) – конкретизируют решение этих проблем в проведении учебных занятий по видам спорта.

В основе принятия управленческих решений лежат результаты внутри школьного контроля, в системе которого выделяются два направления:

#### 1. Учебно-тренировочный процесс:

- контроль за состоянием ведения учебно-тренировочных занятий по видам спорта, выполнением учебных программ;
- контроль за реализацией права учащихся на получение дополнительного образования;
- контроль за качеством знаний, умений и навыков воспитанников;
- контроль за воспитательной работой спортивных секций;
- контроль за обеспечением условий сохранения и развития здоровья учащихся в образовательном процессе.

#### 2. Педагогические кадры:

- контроль за выполнением решений и нормативных документов вышестоящих органов;

- контроль за выполнением решений педагогических и методических объединений;
- контроль за самообразованием тренеров-преподавателей и других педагогических работников;
- контроль за состоянием методической работы;
- контроль за повышением квалификации тренеров-преподавателей.

## **2.3. Анализ ассортимента и политика продвижения ДЮСШ №12**

Каждая физкультурная и спортивная организация создается для реализации какой-либо цели (комплекса целей), которую специалисты называют миссией или философией организации. Общая цель, которая обычно формулируется в уставе организации, выражает причину создания и существования данной организации. С точки зрения целевого назначения физкультурные и спортивные организации современной России правомерно подразделить на следующие виды. Спортивные школы (ДЮСШ, СДЮШОР и др.) и детско-юношеские клубы физической подготовки, которые относятся к учреждениям дополнительного образования. Спортивные клубы и коллективы физической культуры как один из видов общественных объединений физкультурно-спортивной направленности, которые могут создаваться в форме некоммерческих организации при предприятиях и в учреждениях с различными формами собственности. Спортивные клубы профессионального спорта, создаваемые и функционирующие в различных организационно-правовых формах, характерных для коммерческих организации. Физкультурно-оздоровительные центры и фитнес клубы, которые также функционируют как коммерческие организации физкультурно-спортивной направленности в различных организационно-правовых формах. Стадионы, спортивные комплексы и базы, имеющие статус юридического лица и находящиеся на самостоятельном балансе. Государственные комитеты по фк и с и тд. Организации физкультурно-спортивной направленности могут создаваться и функционировать только в тех организационно-правовых формах, которые установлены Гражданским кодексом РФ и Законом «О некоммерческих организациях». В действующем кодексе в зависимости от целей деятельности все организации имеющие статус юридического лица, делятся на две категории - коммерческие и не коммерческие.

Некоммерческие организации

Общественная организация (объединение), включая спортивные федерации;

Фонд;

Некоммерческое партнерство;

Учреждение;

Автономная некоммерческая организация;

Объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

Коммерческие организации

Общество с ограниченной ответственностью;

Акционерное общество (открытое или закрытое).

Российский опыт спортивного образования детей и юношества был перенят и в некоторой степени развит на всей территории Европы и Китая. А внутри страны благодаря энтузиазму заслуженных спортсменов удалось сохранить сеть спортивных школ.

ДЮСШ (детско-юношеская спортивная школа) — вид образовательного учреждения дополнительного образования детей в России для подготовки юных спортсменов и приобщения к массовой физической культуре детей и молодежи от 6 до 18 лет.

Самой главной задачей Министерство спорта Российской Федерации считает вовлечение детей и юношества в спорт по месту жительства. Сейчас около 4,5 миллиона детей посещают спортивные школы, которых в России насчитывается уже почти семь тысяч.

На сегодняшний день в нашей стране PR-специалисты в детско-юношеских спортивных школах отсутствуют, а лишь некоторые их функции выполняют организаторы соревнований. Поскольку соревнование является значимым информационным поводом, оно привлекает внимание спонсоров и средств массовой информации. Остальным функциям спортивные школы не придают должного значения или не в силах самостоятельно их реализовать, поэтому наблюдается их низкая популярность в глазах общественности.

Под общественностью понимаются любые группы людей или отдельные

лица, имеющие какое бы то ни было отношение к деятельности спортивной школы и способные повлиять на ее благополучие при определенных обстоятельствах. Выделяют внутреннюю и внешнюю общественность.

К внешней общественности спортивной школы относятся:

- средства массовой информации;
- государство (федеральный и региональный уровни);
- органы управления (Минспорт РФ, спорткомитеты);
- общественные организации (федерации, союзы);
- бизнес (спонсоры, рекламодатели);
- болельщики (зрители);
- партнеры (производители спортивной продукции).

Внутренняя общественность спортивной школы:

- директор;
- заместители директора;
- методисты;
- тренеры;
- спортсмены;
- родители спортсменов.

Каждую группу объединяет общий интерес по конкретному вопросу: целесообразность вложения средств в спортивную школу; строительство стадиона; заработная плата и т. д. Когда позиция группы по данному вопросу достаточно четко выработана, она оформляется в виде мнения. Отсюда — общественное мнение, которое, приобретая устойчивость, проявляется в вербальной (словесной) форме или в форме какого-либо действия. Соответственно, изменяя мнение, мы влияем на действия группы людей, в которых мы заинтересованы.



Эта заинтересованность проявляется в вовлечении детей в спортивные школы, более качественной подготовке юных спортсменов за счет привлечения средств со стороны государства, общественных организаций и бизнес - структур, поддержании интереса у общественности благодаря деятельности средств массовой информации.

В связи с этим необходима активная популяризация детско-юношеских спортивных школ, продвижение с использованием PR-технологий, грамотное продвижение отдельных видов спорта, создание определенного имиджа, их соответствующая государственная, спонсорская и рекламно-информационная поддержка.

Для достижения перечисленных целей PR-деятельность необходимо осуществлять во всех спортивных школах. Поскольку эти образовательные учреждения дополнительного образования детей небольшие и их финансовые возможности скромные, функции PR-специалиста в каждом может выполнять один человек. Его главная задача — наладить контакты во внутренней среде детско-юношеской спортивной школы, а также ее взаимодействие с внешними структурами и представителями средств массовой информации.

Среди внешних структур особое внимание следует уделить спонсорам.

Функционирование и дальнейшее развитие детско-юношеских спортивных школ в условиях современных социально-экономических преобразований предполагает постоянный поиск дополнительных источников финансирования, к которым, в первую очередь, относятся спонсоры.

Спонсор — лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств, для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности.

Отметим следующие стратегические направления поддержки детско-юношеских спортивных школ:

— спонсорство в чистом виде, то есть частичное финансирование детско-юношеской спортивной школы, соревнования или иного проекта с целью приобретения дополнительных рекламных возможностей, в котором преобладает именно рекламно-коммерческий аспект;

— медийное спонсорство — финансирование трансляций для покрытия телевизионной аудитории, достаточно узкое, но более простое в реализации; целенаправленная поддержка определенной детско-юношеской спортивной школы или соревнования, разработка собственных событий, эффективно повышающих престиж компании;

— решение социально значимых задач в виде поддержки детско-юношеской спортивной школы, следовательно, детского спорта и привлечения внимания детей к занятию спортом.

Далее рассмотрим преимущества, которые могут извлечь из спонсорского пакета сами спонсоры и детско-юношеские спортивные школы.

Спонсор делает выбор между различными стратегиями, которые он может выбирать, исходя из таких создаваемых ими преимуществ, как:

— повышение престижа своего имени и своих товаров или услуг;

— использование спонсорства для расширения или продолжения уже существующей классической рекламной кампании;

— возбуждение в сознании потребителей связи между спонсором и определенной группой потребителей (молодежью, любителями риска и экстрима);

— установление более тесных контактов с потребителями продукции спонсора, населением какого-либо города (района).

Что касается детско-юношеских спортивных школ, то они способны получить от спонсорства:

— частное финансирование;

— товары, производимые спонсорами и используемые спортсменами;

— услуги: транспорт, консультации в области управления, экономики, финансов, права;

— непосредственно производимую спонсором рекламу вида спорта, спортивной школы, спортсменов.

Успех взаимоотношений между спонсорами и детско-юношескими спортивными школами зависит от того, как и в какой степени удастся соответствовать

следующим требованиям:

- информационное обеспечение: доступность, прозрачность и оперативность в коммуникациях;
- взаимодействие: персональные контакты вместе с профессиональной компетенцией и новыми технологиями;
- индивидуализация;
- инвестиции;
- средства реализации и контроля.

Осуществление проверки соответствия данным требованиям входит в обязанности специалиста по связям с общественностью детско-юношеской спортивной школы.

В процессе поиска и работы со спонсорами PR-специалисту также необходимо осуществлять ряд определенных действий, среди них:

1. Формирование и ведение единой базы спонсоров со всеми необходимыми атрибутами.

2. Управление продажами:

- сохранение истории работы с указанием времени и даты внесения изменений;
- формирование и продажа спонсорских пакетов;
- документирование всего процесса продаж спонсорских пакетов;
- учет, отчетность и прогнозирование потенциальных сделок.

3. Планирование и проведение совместных маркетинговых акций спортивной школы и спонсора.

В настоящее время в России работа со спонсорами детско-юношеских спортивных школ не ведется на должном уровне, лишь немногие спортивные школы проводят мероприятия, направленные на более продуктивное взаимодействие со спонсором. Пока еще нет четко выстроенной политики взаимодействия между спонсором и детско-юношеской спортивной школой.

В наши дни мир меняется с огромной скоростью, а вместе с ним меняются и взаимоотношения общественности и спортивных школ. В данной ситуации без профессионального PR, который оптимизирует взаимоотношения и сглаживает противоречия, мешающие развиваться тем, кто в них вовлечен, не обойтись. Детско-юношеские спортивные школы нуждаются в качественном PR, без него невозможно будет полноценно развиваться.

Таким образом, грамотное взаимодействие с внешними структурами, а в частности со спонсорами, во многом способствует развитию и популяризации детско-юношеских спортивных школ.

После изучения внешней и внутренней среды организации необходимо четко сформулировать ее миссию. Миссия – это описание деятельности организации в настоящее время: на удовлетворение, на какие потребности нацелены ее услуги, кем являются потребители этих услуг, каковы особенности предоставления этих услуг. Миссия ДЮСШ №12 : Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «детско-юношеская спортивная школа №12 г. Улан-Удэ – государственное некоммерческое учреждение, осуществляющее образовательную деятельность в сфере физкультуры и спорта среди детского населения Республики Бурятия г. Улан-Удэ. В школе культивируются различные виды спорта: вольная борьба, легкая атлетика, лыжные гонки, кикбоксинг, бокс, футбол, волейбол, баскетбол, художественная гимнастика. Учебно-тренировочный процесс направлен на приобщение детей и подростков к здоровому образу жизни, регулярным занятиям физической культурой и спортом, развитие и совершенствование двигательных навыков, постепенное освоение физической нагрузки, достижение высоких спортивных результатов, обеспечивающих прохождение в сборные команды страны по видам спорта».

Статус исследуемого учреждения –детско-юношеская спортивная школа. Это значит, что одной из основных целей развития организации является подготовка спортсменов высокого класса для участия во всероссийских и международных соревнованиях.

Для реализации цели «К 2014 году повысить число спортсменов высокого класса на 30%.

- «Повысить квалификацию тренеров-преподавателей» для грамотного построения и реализации плана многолетней подготовки спортсменов.

- «Улучшить состояние материально-технической базы» необходимо для того чтобы создать лучшие внешние условия для подготовки высококвалифицированных спортсменов.

- «Привлечение большего количества детей к регулярным занятиям физкультурой и спортом» необходимо для увеличения количества потенциальных спортсменов высокого класса, т.е. тех детей, которые по своим физическим и психологическим данным через несколько лет регулярных занятий под руководством квалифицированных тренеров способны выполнить нормативы МС, МСМК, ЗМС.

Каждый из этих пунктов имеет в качестве составляющих подцели II уровня, а именно:

- Чтобы повысить квалификацию тренеров-преподавателей, сначала необходимо увеличить уровень их мотивации к работе. Чем больше стимулов у педагогических работников к труду, тем эффективнее строится тренировочный процесс, тем больше желания подготовить спортсменов высокого класса и, соответственно повысить свою квалификацию.

- Так как учебно-тренировочный стадион был построен в 50-х годах, то для улучшения состояния материально-технической базы необходимо провести капитальный ремонт трибунных сооружений и своевременно обновлять инвентарь и спортивное оборудование.

- Привлечение большего числа занимающихся детей зависит от информационной деятельности спортивной школы. Необходимо увеличить круг потенциальных потребителей предлагаемых физкультурно-спортивных услуг, а это можно сделать путем распространения информации о деятельности спортивной школы. Как правило, большой энтузиазм в привлечении подрастающего поколения к занятиям физкультурой и спортом проявляют молодые специалисты, в том числе и те, которые сами недавно закончили спортивную карьеру и желают передать свой опыт и знания молодежи. Поэтому для привлечения большего числа занимающихся необходимы благоприятные условия для работы молодых специалистов.

Чтобы достичь реализации подцелей II уровня, необходимо выполнить следующие задачи:

- Для увеличения мотивации работников и создания условий для молодых специалистов следует постоянно производить нематериальные стимулы, которые влияют на степень удовлетворенности работой, создают чувство принадлежности к

данной организации, чувство значимости для деятельности спортивной школы.

- Как варианты развития информационной деятельности, можно рассмотреть вопросы о создании сайта в сети Internet, а также выпуска рекламы на радио и телевидении, пропагандирующей здоровый образ жизни и предлагающей услуги исследуемой физкультурно-спортивной организации.

- Для реализации всех подцелей и, в конечном счете, главной цели необходим поиск путей увеличения финансирования спортивной школы.

По результатам проведенного исследования организации, ее внешней и внутренней среды, можно привести характеристику сильных и слабых сторон спортивной школы, ее возможностей и угроз в достижении поставленной цели, используя метод SWOT-анализа.

#### SWOT-анализ ДЮСШ №12

##### Strengths (Сильные стороны)

Многолетний опыт работы;

Высококвалифицированный тренерско-преподавательский состав;

Наличие учебно-тренировочного стадиона;

Удобное месторасположение;

9 развитых видов спорта.

##### Weakness (Слабые стороны)

Отсутствие утвержденной орг.структуры;

Состояние учебно-тренировочного стадиона;

Отсутствие сайта, рекламы, рыночных исследований;

Низкие стимулы для работников и молодых специалистов.

##### Внешняя среда

## Opportunities (Возможности)

Государственная поддержка;

Увеличение инвестиционной привлекательности отрасли ФКиС для потенциальных спонсоров;

Рост популярности здорового образа жизни;

Повышение интереса к занятиям ФКиС среди подрастающего поколения.

## Threats (Угрозы)

Снижение рождаемости;

Повышение уровня инфляции;

Снижение финансирования со стороны государства.

Таким образом, руководству спортивной школы для реализации поставленной цели («Увеличение спортсменов высокого класса к 2018 году на 30% относительно 2010 года») необходимо разработать стратегию деятельности школы, опираясь на сильные стороны Учреждения и уделяя особое внимание слабым, а также учитывая возможности и угрозы изменяющейся внешней среды ДЮСШ №12.

Много информации дало исследование внутренней среды ДЮСШ №12. Было выяснено, что в документах спортивной школы не прописана четкая организационная структура управления, что, естественно, влияет на эффективность деятельности организации. Тем не менее, школа обладает профессиональными педагогическими работниками, воспитавшими за свою жизнь не одного победителя и призеров, международных и всероссийских соревнований. Уровень образования персонала достаточно высок – 62% работников имеют 2-3 высших образования, доценты и доктора наук. Следует отметить, что большая часть коллектива – это самостоятельные, общительные и эмоциональные люди, способные быстро осваиваться в новых условиях и с новыми задачами (холерики и сангвиники), имеющие достаточно высокое образование.

Финансовая деятельность осуществляется за счет субсидий, предоставляемых министерством спорта и молодежной политики Республики Бурятия в соответствии со сметами доходов и расходов спортивной школы.

Важное значение для эффективной деятельности спортивной организации имеет изучение потребностей потенциальных и реальных потребителей физкультурно-спортивных услуг, изучение деятельности конкурентов, проведение эффективной

коммуникативной политики, в том числе создание рекламы, сайта. Практически во всех спортивных организациях, занимающихся коммерческой деятельностью, присутствует отдел маркетинга, в компетенцию которого и входит решение перечисленных и многих других задач. Постепенно маркетинг как таковой входит и в некоммерческий сектор в области физкультуры и спорта, однако он является пока что лишь составной частью отдела администрации, не более того. В исследуемой организации присутствуют маркетинговые функции в наиболее простой их форме, такие как: изучение возможностей привлечения дополнительных бюджетных и внебюджетных средств, попытка формирования благоприятного общественного мнения и позитивного имиджа и т.п.

Функция формирования имиджа организации входит в компетенцию отдела маркетинга. Но, в связи с тем, что исследуемое Учреждение является государственным и выделение денежных средств ограничено, то выделение целого отдела маркетинга с созданием, по меньшей мере, трех новых рабочих мест является нерациональным. Поэтому предлагаю ограничиться созданием одной новой ставки в организационной структуре – маркетолог.

Маркетолог – это специалист, имеющий профессиональное образование в области маркетинга и осуществляющий деятельность по установлению соответствия между потребностями реальных (и потенциальных) потребителей и ресурсными возможностями организации с целью достижения задач учреждения. Таким образом, данный специалист выявляет реальные и потенциальные потребности потребителей и определяет, насколько организация может их удовлетворить, имея определенный ресурсный потенциал, а также прогнозирует появление будущих потребностей и определяет целесообразность затрат организационных усилий для их удовлетворения.

К компетенции маркетолога также относится маркетинговая подготовка персонала к работе на рынке предоставления физкультурно-спортивных услуг. Она включает в себя ориентацию персонала на достижение общей цели удовлетворения потребителей услуг, сплочение коллектива, что в свою очередь влияет на создание благоприятного внутреннего имиджа.

Вновь введенная должность маркетолога должна находиться непосредственно в подчинении руководителя спортивной школы для прямого согласования и утверждения предлагаемых проектов маркетинговой политики в общем, и проектов по формированию и поддержанию позитивного имиджа спортивной школы в частности.



Для повышения эффективности деятельности спортивной школы, считается, также необходимым все-таки формально установить организационную структуру. Дело в том, что при отсутствии схемы организационной структуры могут появиться нелогичные связи, создающие путаницу среди работников, они не понимают, что они должны делать, как им нужно это делать и с кем им следует работать. Эксперты считают, что руководству следует дополнить схемы организационной структуры конкретизацией в письменной форме основных требований к каждому уровню управления, каждому отделу, каждой должности или группе сходных должностей. Эти материалы обеспечат работников и группы дополнительной информацией, позволяющей им понять, как их усилия соотносятся с усилиями других. Именно поэтому они смогут отдавать все силы для эффективного выполнения своих обязанностей, избегая дублирования с другими индивидами и организационными единицами.

## **Заключение**

Основной задачей школы, в это непростое время является сохранение контингента обучающихся, предоставление возможности обучения как можно большему числу детей района. На фоне негативных экономических явлений множество семей имеют ограниченный достаток, и нехватку материальных средств. И всем нам - Администрации района, общеобразовательным школам, надо приложить максимум усилий, для того, что бы дети имели возможность заниматься любимым видом спорта бесплатно, проводить свое время с пользой для здоровья, чтобы наших детей не забрала к себе улица, где их подстерегают всевозможные неприятности и опасности.

В период проникновения рыночных отношений в область физической культуры и спорта управление государственной спортивной школой имеет свои особенности. Во-первых, в силу сложившихся стереотипов, руководству нелегко изменить свои представления о системе управления в современных меняющихся условиях внешней среды. Во-вторых, в некоммерческих организациях очень слабо развита система исследования внешней и внутренней среды, отсутствуют специалисты, отвечающие за это. В-третьих, даже в спортивной школе для эффективного управления необходимо наличие грамотно сформированной организационной структуры; она обеспечивает четкое разграничение должностных обязанностей среди персонала.

В ходе проведенного исследования было выяснено, что:

- Управление ДЮСШ №12 строится по линейной схеме. Однако, в большей степени это стихийно сложившиеся отношения, и как таковой нет формально прописанной и соблюдающейся организационной структуры. Так как исследуемая организация относится к некоммерческому сектору, и осуществляет свою деятельность в области физкультуры и спорта, то для нее характерно отсутствие маркетингового планирования, которое подразумевает исследование внешней и внутренней среды организации, потребностей клиентов, политику по продвижению реализуемых услуг.
- На организацию оказывают влияние следующие факторы внешней среды: уровень инфляции, темп экономического роста, денежно-кредитная политика, изменения в налоговом законодательстве, государственное регулирование, уровень рождаемости, стиль жизни, отношение к труду и отдыху, конкуренция. К факторам внутренней среды относятся: структура, финансы, кадры и культура учреждения.
- Эффективность деятельности спортивной школы оценивается по количеству спортсменов высокого класса, но для этого необходим стабильно высокий контингент обучающихся в группах начальной подготовки и учебно-тренировочных группах. Для привлечения большего числа детей к занятиям физкультурой и спортом именно в исследуемую организацию необходимо сформировать и поддерживать позитивный имидж ДЮСШ №12. Работу по созданию имиджа, и еще многое другое, в развитых коммерческих организациях осуществляет отдел маркетинга. Но так как исследуемая организация является некоммерческой, то этот отдел отсутствует, более того, руководители, основной персонал и специалисты не видят необходимости его создания, или не понимают важности его работы и степени влияния на эффективность деятельности спортивной школы. Выделение целого отдела нерентабельно, поэтому для начала было внесено предложение по созданию новой должности в организационной структуре – маркетолог.

Итак, на базе результатов проведенного исследования систем управления в ДЮСШ №12 были внесены предложения о том, как можно изменить организационную структуру управления в спортивной школе, чтобы повысить имидж учреждения.

## **Список использованной литературы**

1. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес. Учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006.
2. Золотов М. И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С Г. Настольная книга спортивного менеджера: Справочное пособие. – М.: ФОН, 2007.
3. Менеджмент в индустрии спорта: сб.ст. Вып. 1. / под ред. В.А. Леднева. М.: Московский финансово – промышленный университет «Университет», 2012.
4. И.И. Переверзин, Менеджмент спортивной организации, Физкультура и спорт, Москва, 2006.
5. Кущенко С.В. Спортивный менеджмент как ключевой фактор конкурентоспособности спортивных организаций// Современная конкуренция. – 2008. - №2.
6. Леднев А.А. Индустрия спорта – особая сфера бизнеса и объект управления/ Мир профессионального спорта, - №10 октябрь 2003 г.
7. Леднев В.А. Кадры для спортивной индустрии// Качество образования. – 2009. - №9.
8. Сухов С.В. Олимпийское движение и международные спортивные организации. Учебное пособие. ММИЭИФП 2005 // [www.ebiblio.ru](http://www.ebiblio.ru).
9. Томич М. Основы менеджмент в спорте. МАФСИ, 2005.
10. Бауэр ВТ, Никитушкин ВТ. Филин В.П. Организационные и научно-методические перспективы развития детско-юношеского спорта в Российской Федерации // Теория и практика физической культуры, 1996. - № 2.
11. Жмарев Н.В. Управленческая и организаторская деятельность тренера. - 2-е изд., перераб. и доп. - К.: Здоров'я, 1986. - 128 с.
12. Ямбург Е.А. Управление развитием адаптивной школы. - 2-е изд. - М.: ПЕРСЭ-Пресс, 2004. - 368 с.
13. Федеральный закон Российской Федерации от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" // "Российская газета" - [www.rg.ru/2007/12/08/sport-doc.html](http://www.rg.ru/2007/12/08/sport-doc.html)

14. Бальсевич В.К. Физическая культура для всех и для каждого. – М.: Физкультура и спорт, 1988.
15. Бальсевич В.К. Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. М.: «Физкультура, образование, наука. – 1996.
16. Бернштейн Н.А. О ловкости и её развитии. М.: Физкультура и спорт, 1991.
17. Гужаловский А.А. Этапность развития физических (двигательных) качеств и проблема оптимизации физической подготовки детей школьного возраста. //А./реф. докт. дисс. – М., 1979.
18. Агафьев В.В. Воспитание будущих спортсменов. – М, 2004.
19. Веселов П.И. Особенности обучения и воспитания школьников в ДЮСШ. – М, 2006.
20. Яковлева Н.Ю. Подготовка Олимпийского резерва. – М, 2004.
21. Положение о Комитете физической культуры и спорта Правительства Москвы // Вестник Мэрии Москвы, 2000.
22. Положение о Комитете физической культуры и спорта Правительства Республики Бурятии, 2010.
23. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года.
24. Барчуков, И.С. Физическая культура и спорт: методология, теория, практика /Игорь Сергеевич Барчуков, Авенир Александрович Нестеров. - Москва: Академия, 2006.
25. Кузьмичева Е.В., Зозуля С.Н., Золотов М.И. Экономика физической культуры и спорта. - М.: Физкультура и спорт, 2008.
26. Степанова О.Н. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности. - М.: Советский спорт, 2011.
27. Учебно - методический комплекс “Основы менеджмента”. 2006;
28. Беляев В.И. “Практика менеджмента”/М. Конкурс, 2005;
29. Мескон М., Хедоури Ф., Альберт М., “Основы менеджмента” 3-е издание. 2008;