

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

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

В современной науке под «менеджментом» понимается процесс руководства или управления работником, рабочей группой, коллективом, различными организациями, действующими в условиях рыночной экономики. Спортивный менеджмент представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей физкультурно-спортивной организации, которая действует в условиях рынка путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. Иными словами, спортивный менеджмент – это теория и практика эффективного управления организациями спортивной отрасли в рыночных условиях.

Зарубежные источники представляют нам менеджера как руководителя, занимающего постоянную должность в организации и наделенного полномочиями в области принятия решений по вопросам ее деятельности в рыночных условиях. О работе менеджера судят не по тому, что он делает, а по тому, как он побуждает к работе других людей. Менеджер – это наемный управляющий даже в тех случаях, когда мы говорим о менеджерах топ-класса.

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

Актуальность тема курсовой работы. Спортивный менеджмент как особый вид профессиональной деятельности управленцев в спортивной отрасли возникает в результате разделения и кооперации их труда. Причиной появления спортивных

менеджеров стала рыночная экономика, предъявившая особые требования к менеджерам в условиях экономической конкуренции. Рынку свойственна неопределенность ситуации и предпринимательский риск. Они требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения. Профессионализм спортивного менеджера проявляется в знании технологии управления организацией и законов рынка, в умении организовать слаженную работу коллектива и прогнозировать развитие организации.

Цель курсовой работы – теоретический анализ коммерческой деятельности спортивной организации и разработка мер по ее улучшению на примере ВК «Динамо» (волейбольный клуб «Динамо»).

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие **задачи**:

- Рассмотреть теоретические вопросы связанные с управлением коммерческой деятельности спортивной организации;
- раскрыть особенности организации и управления коммерческой деятельности,
- проанализировать эффективность организации и управления коммерческой деятельностью на примере волейбольного клуба «Динамо».

Объект исследования – ВК «Динамо» (Волейбольный клуб «Динамо Москва»).

Предметом курсовой работы выступает коммерческая деятельность ВК «Динамо».

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 волейбольной секции при ВК «Динамо».

Методологической базой послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов в области организации фитнес услуг. В качестве инструментария для анализа использовались экспертные оценки, анкетирование клиентов, наблюдение, сравнение, графический метод.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Назначение и функции спортивного менеджмента

Целевая функция спортивной организации начинается с установления общей цели этой организации, выражающей причину ее существования. Поэтому одной из главных проблем менеджмента является установление целей, ради достижения которых создается, функционирует и развивается организация как целостная социальная система.

В теории целевого управления целями называют те ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени. Говоря точнее, цель управления – это желаемое, необходимое и возможное состояние управляемой системы в будущем [10, с. 80].

Цели спортивной организации обычно фиксируются в трех документах:

1. Уставе организации,
2. Концепции развития,
3. Целевой программе развития физической культуры и спорта

(для федераций по видам спорта – соответствующего вида спорта) на территории, входящей в сферу обслуживания этой организации (район, город, субъект федерации и т.п.). Наряду с общей целью в спортивной организации формулируются частные цели, которые в учредительных документах чаще называют задачами организации.

В зарубежной научной литературе общая цель спортивной организации нередко обозначается такими понятиями, как «политика», «философия», «миссия».

Физкультурно-спортивная организация, как правило, имеет не одну, а несколько целей. Одна из них, например, может быть связана с массовой физкультурно-оздоровительной работой, а другая – со спортом высших достижений.

Конечной целью менеджмента коммерческой физкультурно-спортивной организации является обеспечение прибыльности или доходности ее работы путем рациональной организации труда.

Однако в большинстве своем физкультурно-спортивные организации – это некоммерческие организации. В этом случае целью их менеджмента является постоянное стремление удовлетворять потребности и спортивные интересы различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

В целях менеджмента федеральных органов управления физической культурой, спортом и туризмом воплощается социальная политика государства.

В крупномасштабной управленческой деятельности, отличительной особенностью которой является разделение общей цели на ряд составляющих, обычно применяется так называемое «дерево целей». Разработка дерева целей позволяет менеджерам спортивной организации системно представить порядок движения к конечной цели, учесть необходимое количество задач, требующих решения на пути к ее достижению [8, с. 50].

К формулированию управленческих целей предъявляется ряд требований, среди которых стоит выделить:

- конкретность (сформулированный результат);
- обозримость (краткосрочность, долгосрочность);
- реальность (достижимость);
- взаимосвязанность;
- согласованность;
- эффективность.

Спортивная организация имеет определенную внутреннюю структуру, основанную на специфике того или иного вида спорта. В ней есть управления, департаменты, отделы, группы, команды. Иными словами, в спортивной организации существуют различные виды управленческой деятельности. Вместе с ними появляется структура взаимоотношений и подчиненности. Это означает, что менеджеры подразделяются на разные уровни. Менеджеров, как правило, принято подразделять на три основные группы

- стратегический уровень (top manager) – это руководители спортивных школ, спорткомплексов, президенты спортивных клубов и федераций и т. п.;
- тактический уровень (middle manager) – руководители управлений, самостоятельных отделов и т. п.;

- исполнительский уровень (entry manager) – тренеры, начальники команд, медицинский персонал и т. п.

Спортивных менеджеров подразделяют и по видам профессиональной деятельности: генеральный менеджер, менеджер по персоналу организации, менеджер по рекламе, менеджер по маркетингу, менеджер-представитель спортсмена.

Спортивные менеджеры, являясь субъектом управленческой деятельности, выполняют в организации ряд своеобразных функций. Среди них выделяются три ключевые функции.

1. Функция принятия решения .

Именно менеджер определяет направление деятельности организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки. При принятии управленческих решений имеет только менеджер, но он же и несет ответственность за последствия.

2. Информационная функция.

Менеджер аккумулирует информацию о внутренней и внешней среде спортивной организации, в которой он работает, распространяет эту информацию в виде нормативных указов и разъясняет персоналу ближайшие и перспективные цели организации.

3. Функция руководителя.

Менеджер выступает в качестве руководителя спортивной организации, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов спортивной организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации во взаимодействии с другими организациями.

1.2 Взаимодействие общих и конкретных функций менеджмента в спортивной организации

Все общие и конкретные функции спортивного менеджмента действуют в единстве, образуя определенный организационно-технологический процесс. Система функций менеджмента в спортивной организации – это комплекс взаимосвязанных во времени и пространстве видов управленческой

деятельности, осуществляемых персоналом физкультурно-спортивной организации [8, с. 57].

Научный анализ и классификация компонентного состава физической культуры и спорта позволяют выделить для спортивного клуба промышленного предприятия определенную совокупность наиболее существенных конкретных функций спортивного менеджмента, представленную в таблице 1.

Процесс взаимодействия общих и конкретных функций спортивного менеджмента на примере спортивного клуба может быть представлен в виде матрицы.

Для понимания процесса взаимодействия функций спортивного менеджмента важно отметить их тесную взаимосвязь с организационной структурой организации. Системой функций является объективной основой для создания организаций физкультурно-спортивной направленности. Спортивные организации и их структурные звенья создаются для реализации тех или иных социальных функций, которые закрепляются за соответствующими организациями. Носителями общих функций спортивного менеджмента является физкультурная организация в целом. Носителями конкретных отраслевых функций являются отдельные структурные подразделения (управления, отделы и т. п.) соответствующей физкультурно-спортивной организации.

Таблица 1

Взаимодействие общих и конкретных функций менеджмента в спортивной организации

Общие функции

Конкретные функции

Планирование Организация Мотивация Контроль и учет Координация

1. Организация массовой физкультурно-оздоровительной работы среди трудящихся	X	X	X	X	X
2. Организация производственной физической культуры	X	X	X	X	X
3. Маркетинг и реклама	X	X	X	X	X
4. Подготовка квалифицированных спортсменов и спортивного резерва	X	X	X	X	X
5. Проведение спортивных мероприятий	X	X	X	X	X
6. Подбор, эффективное использование персонала и повышение его квалификации	X	X	X	X	X

7. Финансовый менеджмент в организации	X	X	X	X	X
--	---	---	---	---	---

8. Эффективное использование спортивных сооружений	X	X	X	X	X
--	---	---	---	---	---

Важно подчеркнуть, что затраты труда на выполнение общих функций управления равны затратам на выполнение отраслевых, конкретных, функций.

Выполняя функции управления – планирование, организацию, мотивирование, координацию и контроль, – менеджером спортивной организации приходится принимать большое количество решений. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер: начинается с обнаружения несоответствия параметров управляемого объекта поставленным целям или плановым заданиям, т. е. обнаружения проблемы, далее следует принятие решения, направленного на устранение выявленной проблемы, и, наконец, организация выполнения принятого решения.

Таким образом, процесс управления представляет собой совокупность циклических действий, направленных на выявление проблемы, поиск ее оптимального решения и организацию эффективного выполнения принятого решения, итогом которой – ликвидация проблемы.

Управленческая проблема заключается в несоответствии параметров фактического состояния управляемого объекта запланированным или заданным параметрам. Источником проблемной ситуации в организации могут быть:

- отклонения от заданных состояний, отмечаемых в определенном момент времени или прогнозируемых на будущее;
- изменение целей или плановых показателей;
- воздействие на объект внешних или внутренних факторов.

Чтобы выявить проблему и обусловившие ее факторы, нужно иметь соответствующую информацию. Управленческая информация в спортивном

менеджменте – это совокупность передаваемых по каналам связи сообщений, объективно отражающих развитие спортивной организации и предназначенной для управления.

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление в организации той или иной проблемы, называется в менеджменте управленческой ситуацией. Рассмотрение проблемы с учетом воздействия на нее внутренних и внешних ситуационных факторов позволяет выявить и сделать описание возникающей в организации проблемной ситуации.

1.3 Управление коммерческой деятельностью спортивной организации

Управление коммерческой деятельностью в спортивной организации осуществляется спортивным менеджером. Менеджерам и персоналу спортивных организаций в процессе управления приходится принимать большое количество решений, от качества которых зависит эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций. Принимаемые управленческие решения касаются различных сторон деятельности физкультурно-спортивных организаций, а в их подготовке активно участвуют тренеры, преподаватели и другие специалисты.

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

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

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

По форме управленческие решения по физической культуре и спорту принимаются в разнообразных формах. Поэтому уточним смысл названий и содер

жание наиболее часто принимаемых управленческих решений.

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

Распоряжение – правовой акт, издаваемый руководителем организации, главным образом коллегиального органа управления, в целях разрешения оперативных вопросов. Как правило, имеет ограниченный срок действия и касается узкого круга должностных лиц.

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

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

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

Целевая программа – нормативный адресный документ, содержащий исчерпывающий комплекс взаимосвязанных заданий, осуществление которых обеспечивает эффективное достижение поставленных организацией целей в установленные сроки. Целевая комплексная программа включает мероприятия программно-методического, организационного и социально-экономического характера.

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

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

Для того чтобы разоб раться во вс ем множестве разноо бразных управленческих реше ний, их при нято классицировать.

Управленческие реш ения можно сгрупп ировать по неско льким признакам;

1. Реш ение принимает какой -либо субъект (ор ган) управления, коллег иальный орган или отде льный руководитель. По субъ ектам и иерарх ическим уровням управ ления, определяющим масшта бность действия управле нческих решений, они подразд еляются на реше ния: государственных орг анов общей компете нтности; решения Госком спорта РФ и спортко митетов как государ ственных органов специ альной компетентности; реш ения ведомственных и мес тных органов государс твенного управления; и, нако нец, решения общест венных; объединений и коммер ческих организаций физкультурн о-спортивной направленности.
2. По объе ктам управления: для ко го предназначено дан ное решение – спортко митета, спортивной федер ации, спортклубу, спорт ивному сооружению, спорт ивной школе и т. п.
3. По фо рме существования реш ения могут бы ть устными или письме нными. Последние, в св ою очередь, подраз деляют на постано вления, приказы, распор яжения, инструктивно-методические докум енты, законы, ук азы Президента, государ ственные образовательные станд арты, программы, пла ны, нормативы, конт ракты и т. п.
4. По орган изации принятия управле нческие решения подразд еляются на единол ичные, коллегиальные и коллек тивные.
5. По социа льной значимости од ни решения явля ются исходными, определ яющими, например, "За кон о физич еской культуре и спо рте в РФ ", другие – произв одными.
6. По вре мени действия реш ения можно разд елить на опера тивные и перспек тивные, стратегические. Опера тивные решения ча ще встречаются в раб оте руководителей низ овых организаций. Стратег ические решения прин имают в осно вном федеральные орг аны управления.
7. Подраз деляют решения по объ ему и направл енности содержания.

Одни управле нческие решения соде ржат общую конц епцию развития физич еской культуры и спо рта в це лом в стр ане, другие бо лее конкретизированы и

касаются одной или нескольких организаций физкультурно-спортивной направленности.

Управленческие решения должны приниматься в рамках существующих у субъекта управления полномочий, прав и обязанностей спортивного руководителя. Различные виды управленческих решений определяют и различные способы их разработки и принятия, источники и содержание используемой информации, а также особенности реализации принятых решений [11, с. 57].

Управление коммерческой деятельностью в спортивной организации осуществляет спортивный менеджер. Менеджерам и персоналу спортивных организаций в процессе управления приходится принимать большое количество решений, от качества которых зависит эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций. Принимаемые управленческие решения касаются различных сторон деятельности физкультурно-спортивных организаций, а в их подготовке активно участвуют тренеры, преподаватели и другие специалисты.

Глава 2. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВК «Динамо»

2.1. Общая характеристика деятельности ВК «Динамо» (волейбольный клуб «Динамо»)

Точная дата создания московского пролетарского спортивного общества «Динамо» известна — 18 апреля 1923 года. Известно и то, что первым официальным соревнованием, в котором приняла участие волейбольная команда общества, стало первенство Москвы по волейболу 1926 года. Как правило принято считать датой основания день, когда произошло собрание (заседание, и т.д.) с образованием (утверждением) волейбольной секции общества. Если брать московское общество «Динамо», точнее командные игровые виды спорта, то известны документы или ссылки на них в прессе 1923 года о создании секций футбола, баскетбола и русского хоккея. К сожалению, подобных документов касаясь волейбола пока не найдено. Следующим шагом в поисках дня рождения команды следует считать первое участие в официальных соревнованиях), либо вообще первый любой, пусть даже товарищеский, матч. С этим дело обстоит сложнее. Исключить то, что за 3 года с 1923 по 1926 были проведены какие-либо товарищеские матчи нельзя, но

достоверных (особо подчеркиваем) сведений на настоящий момент по этому вопросу нет, хотя работа в архивах и библиотеках продолжается.

Уже с января 1940 вновь созданные команды «Динамо» участвуют в первенстве Москвы по второй группе и с ходу занимают первое место. Успешно выступает клуб и на кубке Москвы, правда, не первая, а вторая команда. «Дублеры» умудрились, победив в полуфинале «Шерстяник», дать бой в финале «Локомотиву», проиграв 13 октября 0:2 (9:15, 5:15). «Динамо» не только вернулось в группу сильнейших команд Москвы, но и получило право участвовать в отборочных соревнованиях к Чемпионату СССР по второй группе. Пройтись не получилось — проиграли на предварительном уровне другим коллективам Москвы.

Но уже в следующем сезоне 1941 года, имея в своих рядах игрока сборной Москвы Ахабадзе, динамовцы имели реальные шансы успешно выступить в первенстве Москвы и побороться за право участвовать в Чемпионате СССР. Помешала война. Спортивная жизнь во время Великой Отечественной Войны не замирала. Проводились соревнования на Первенство Москвы и Кубок Москвы. Так в Кубке Москвы 1941 года (июль-август) принимала участия команда Н-ской части (по другим данным — 11-ый райсовет Динамо) в составе: Якушев, Филиппов, Матвеев, Правдин, Кунин, Шинкевич.

В первенстве Москвы сезона 1942/43 «Динамо» принимало участие, но успехов не добились. В январе 1943 года был проведен розыгрыш Московского Городского Совета «Динамо» по волейболу среди 8 команд райсоветов. Победитель 13-ый райсовет «Динамо» — Филиппов, Френкель, Якушев, Яковлев, Кюзис, Березовский. Известен также состав третьей команды «Динамо», принимавшей участие в сезоне 1943/44 в Первенстве Москвы — Семичастный, Станкевич, Чернышев, Пономарев, Медведев. Как видите — в основном он был сформирован из футболистов общества. В общем зачете 1943/44 чемпионом Москвы стал «Локомотив», на 2-ом месте — Спартак, на 3-ем месте — «Динамо».

Летом 1944 года «Динамо» добилось крупного успеха, выиграв Кубок Москвы. Наши спортсмены победили в решающем матче старых соперников из «Локомотива» — 2:1. Игра проходила в Центральном Парке Культуры и Отдыха имени Горького 16 июля. Состав победителей: Крылов, Колпаков, Голомазов, Артемьев, Васильчиков, Шаров. Судя по фамилиям, это мог быть и не основной состав.

В 1992 и 1993 годах «Динамо» под руководством Виктора Радина стало бронзовым призёром чемпионатов России, в 1994 году заняло 6-е место, после чего временно

прекратило своё существование.

В 1996 году Виктор Радин возглавил команду МГФСО, на базе которой впоследствии было возрождено московское «Динамо». В сезоне-1997/98 команда выиграла турнир первой лиги, а спустя три года «Динамо-МГФСО-Олимп» стало победителем высшей лиги «А» и завоевало право играть среди сильнейших коллективов России.

В 2002 году, дебютном в Суперлиге, подопечные Виктора Радина выиграли бронзовые медали. Большую роль в столь успешном выступлении сыграли новобранцы коллектива Сергей Ермишин, Сергей Орленко и воспитанник МГФСО Павел Абрамов. В сезоне-2002/03 динамовцам немного не хватило для того, чтобы снова попасть в призёры — несмотря на 20-матчевую победную серию, «бело-голубые» в проводившемся по круговой системе чемпионате отстали на 2 очка от занявшего третье место «УЭМ-Изумруда».

1 мая 2015 года было объявлено об отставке Юрия Маричева и назначении на должность главного тренера «Динамо» Олега Антонова, при этом в игровом составе команды перед началом сезона не произошло никаких изменений, но по его ходу за нарушение дисциплины был отчислен олимпийский чемпион Алексей Обмочаев, а доигровщик Александр Маркин пропустил много матчей из-за положительного результата теста на мельдоний. «Динамо» заняло второе место в чемпионате России и не смогло повторить прошлогодний успех в Кубке ЕКВ, уступив в полуфинале «Газпрому-Югре».

В сезоне-2016/17 вновь под руководством Юрия Маричева «Динамо» стало серебряным призёром чемпионата страны, но в октябре 2017 года вследствие неудачного старта в новом первенстве Маричева на посту главного тренера сменил Борис Колчин, а немного ранее команду покинул её многолетний капитан и основной связующий Сергей Гранкин. При Колчине бело-голубые существенно выправили своё турнирное положение и в итоге добрались до бронзы. Начало сезона-2018/19 у москвичей вновь не задалось, и в декабре 2018 года очередным наставником команды стал Константин Брянский, вместе с которым из «Новы» перешли сразу три игрока — диагональный Романас Шкулявичус, блокирующий Владимир Съёмщиков и либеро Алексей Кабешов, а вернувшегося в межсезонье Сергея Гранкина заменил поляк Гжегож Паёнк. Глубокая перестройка состава не привела к приемлемому результату — динамовцы заняли лишь 7-е место в чемпионате Суперлиги.



Рисунок 1. Логотип ВК «Динамо Москва»

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

Таблица 1

Динамика позиций ВК «Динамо Москва» в чемпионатах России

Год	Соревнование	Место
-----	--------------	-------

Чемпионат России

2016/17	Суперлига	3
---------	-----------	---

2017/18	Суперлига	7
---------	-----------	---

2019/20	Суперлига	4
---------	-----------	---

Еврокубок

2016/17 Лига чемпионов Раунд шести

2017/18 Лига чемпионов Групповой этап

2019/20 Лига чемпионов 1/4 финала

ВК «Динамо» по состоянию на 31 марта 2019 года — обладатель 17 трофеев, что ставит его на четвёртое место в списке самых титулованных российских клубов.

2.2 Организационная структура организации ВК «Динамо»

В качестве анализа организационной структуры была выбрана секция волейбола которая открыта на базе ВК «Динамо Москва». Секция волейбола набирает детей

от 9 лет до 14. Все занятия проходят в специализированных залах ДС «Динамо». Секция оказывает свои услуги на коммерческой основе и направлена на то что бы разевать у ребенка силу, выносливость, гибкость, скорость.

Структура волейбольной секции при ВК «Динамо» состоит из ряда отделов, рассматривающих и оптимизирующих различные аспекты учебно-тренировочного процесса, учебно-методического центра повышения квалификации физкультурных кадров, спортивных школ различного типа, спортивных сооружений и другого материально-технического обеспечения.

Физкультурно-спортивную деятельность в **волейбольной секции при ВК «Динамо»** организует председатель, который руководит рядом отделов, тренерско-преподавательским составом, организующим работу секции с различным контингентом (дети, подростки и взрослые), материальной базой и техническим обеспечением.

Непосредственное руководство секцией волейбола при ВК «Динамо» осуществляет председатель Спортивного клуба, назначаемый на должность директором ВК «Динамо».

Председатель волейбольной секции при ВК «Динамо» клуба осуществляет:

- подбор и расстановку кадров в штате и подразделениях волейбольной секции, вносит предложения к руководству ВК «Динамо» для их утверждения;
- планирование и организацию работы работников, секции, команд по волейболу;
- составление расчетов и смет по штатному, финансовому и материальному обеспечению деятельности волейбольной секции при ВК «Динамо»;
- составление отчетов о работе волейбольной секции при ВК «Динамо»;
- внесение на рассмотрение администрации ВК «Динамо» предложений по совершенствованию спортивной и оздоровительной работы.

В секции волейбола при ВК «Динамо» созданы отделы: учебно-спортивный и организационно-массовый, а также создан Совет, как совещательный орган.

Заседания Совета проводятся не реже одного раза в месяц. Совет возглавляет председатель спортивной секции по волейболу при ВК «Динамо».

Совет заслушивает отчеты организации работы в сборных командах, секциях, группах, любительских объединениях и т.д. Рассматривает планы работы, календарные планы спортивно-массовых мероприятий, сметы расходов,

нормативные документы волейбольной секции при ВК «Динамо» и в установленном порядке вносит их на утверждение администрации ВК «Динамо».

Рассматривает и утверждает документы на присвоение спортивных разрядов, вносит в установленном порядке представления на присвоение почетных званий и других форм поощрений.

На рисунке 1 представлена организационная структура волейбольной детско-юношеской секции при ВК «Динамо»

Председатель спортивного клуба

Учебно-спортивный отдел

Отдел кадров

Совет

Организационно массовый отдел

Тренер по детскому волейболу (мужская команда)

Кадровый сотрудник

Администратор

Связь с общественностью

Тренер по детскому волейболу (женская команда)

Спортивный врач

Рисунок 2. Организационная структура деятельности спортивной секции по волейболу при ВК «Динамо»

Структура волейбольной секции при ВК «Динамо» носит линейно-функциональный характер.

В целом организационная структура волейбольная секция при ВК «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.

2.3 Анализ организации коммерческой деятельности в волейбольной секции при ВК «Динамо»

В волейбольной секции при ВК «Динамо» представлен широкий спектр различных направлений занятий для разной возрастной категории любителей волейбола. Так волейбольная секция предоставляет своим посетителям возможность поиграть один раз в волейбол. Клиенты, которые уже проявляют интерес к представленному виду спорта, могут приобрести абонемент на один месяц, а также абонементы без каких-либо ограничений количества посещений в течение шести месяцев.

Ценовое соотношение услуг волейбольной секции при ВК «Динамо» представлено в виде таблицы 2.

Таблица 2

Цены на услуги волейбольной секции при ВК «Динамо» за 2017-2019 год.

Вид услуг	Цены (руб)		
	2017г	2018г	2019г
	2	3	4
1			

Волейбольная секция для детей 7-9 лет

Разовое занятие	200	200	250
Абонемент на месяц	700	700	800
Абонемент на три месяца	2500	2800	2800
Абонемент без лимит на шесть месяцев	3500	4000	4000

Волейбольная секция для детей 9-12 лет

Разовое занятие	200	200	200
Абонемент на месяц	800	900	1000
Абонемент без лимит на три месяца	2700	2800	2800
Абонемент без лимит на шесть месяцев	3500	4000	4000

Волейбольная секция для детей 12-14 лет

Разовое посещение	300	300	300
Абонемент на неделю	1000	1200	1200
Абонемент безлимит на месяц	3000	3000	3200
Абонемент безлимит на три месяца	3500	4000	4000

В таблице 2 отображены цены на основные волейбольные услуги секции при ВК «Динамо» и групповых тренировок, используемые в клубе, клиентам предоставлен широкий вариативный ряд как долгосрочных, так и краткосрочных и разовых абонементов. За три года работы секции волейбола при ВК «Динамо» цены лишь незначительно выросли в 2018 году по сравнению с 2017 годом, а в 2019 году они остались практически неизменны по сравнению с 2018 годом.

Таблица 3

Объем реализованных абонементов в волейбольную секцию при ВК «Динамо» за 2017-2019 год.

Название абонемента	Реализация (шт)		
	2017г	2018г	2019г
1	2	3	4
Волейбольная секция для детей 7-9 лет			
Разовое занятие	106	110	112
Абонемент на месяц	248	283	275
Абонемент на три месяца	243	280	306
Абонемент без лимит на шесть месяцев	153	168	15
Волейбольная секция для детей 9-12 лет			
Разовое занятие	140	165	180

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4
Абонемент на месяц	100	106	106
Абонемент без лимит на три месяца	129	140	131
Абонемент без лимит на шесть месяцев	138	170	160
Волейбольная секция для детей 12-14 лет			
Разовое посещение	230	240	259
Абонемент на неделю	133	145	147
Абонемент безлимит на месяц	112	132	145
Абонемент безлимит на три месяца	212	222	219

Таблица 3 наглядно показывает сокращение объема реализованных абонементов в секцию волейбола при «ВК Динамо» с 2017 по 2019 год.

Далее необходимо провести динамику основных финансовых результатов в таблице 4.

Таблица 4

Динамика основных финансовых результатов волейбольной команды ВК «Динамо» за период с 2017 по 2019 год.

Услуга	Выручка тыс.руб.	Изменение, тыс. руб.	Темп прироста, %
--------	------------------	----------------------	------------------

2017	2018		2019		2019		
	Тыс. руб.	Тыс. руб.	2018-2017	2019-2018	2018-2017	-	2018
1	2	3	4	5	6	7	8
Волейбольная секция для детей 7-9 лет	421	425	420	4	-5	0,95	-1,76
Волейбольная секция для детей 9-12 лет	300	308	301	8	-7	2,66	-2,27
Волейбольная секция для детей 12-14 лет	363	440	399	77	-41	21,21	-9,31
Итого	1084	1173	1120	89	-53	8,20	-4,51

На основании таблицы с представленным ассортиментом услуг волейбольной секции при ВК «Динамо», можно сделать вывод, что наибольшей популярностью среди потребителей услуг пользуются абонементы на занятия волейболом от 7 до 9 лет. В 2019 году спрос на данные абонементы сократился, также меньшим спросом стали пользоваться услуги волейбольной секции при ВК «Динамо».

Для того что бы провести анализ экономического потенциала спортивной секции при ВК «Динамо» необходимо провести анализ финансовых результатов в таблице 5 за анализируемый период с 2017 по 2019 год на основании данных отчета о финансовых результатов формы № 2 (Приложение 1).

Таблица 5

Динамика основных финансовых результатов ВК «Динамо» (волейбольный клуб «Динамо Москва») за период с 2017 по 2019 год.

Показатель Формы №2	2017	2018	2019	Изменение, тыс. руб.		Темп прироста, %	
	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	2018-2017	2019-2018	2018-2017	2019-2018
1. Выручка	1084	1173	1120	89	-53	8,20	-4,51
2. Себестоимость	320	490	451	170	-39	53,12	-7,95
3. Валовая прибыль	764	683	669	-81	-14	-10,60	-2,04
4 Коммерческие расходы	200	215	214	15	-1	7,5	-0,46
5. Прибыль (убыток) от продаж	564	468	455	-96	-13	-17,02	-2,77
6.Процент к уплате	92	80	90	-12	10	-13,04	12,5
7. Прибыль до налогообложения	472	388	365	-434	-23	-91,94	-5,92
8. Текущий налог на прибыль	94	77	73	-17	-4	-18,05	-5,19
9. Чистая прибыль (убыток)	378	311	292	-67	-19	-17,72	-6,10

На основании проведенного анализа основных финансово экономических показателей деятельности можно сделать вывод о том, что волейбольный клуб ВК

«Динамо» в 2019 году сократила размер выручки на 19 тыс. руб. или на 6,10%.

В след за сокращением размера выручки в 2019 году было зафиксировано снижение прибыли от продаж на 13 тыс.руб. или на 2,77 % что говорит о сокращении продаж абонементов в волейбольной секции ВК «Динамо».

Полученные результаты основных показателей деятельности ВК «Динамо» (волейбольный клуб «Динамо Москва») представлены в виде диаграммы на рисунке 3.

Рисунок 3. Основные финансовые результаты деятельности ВК «Динамо» (волейбольный клуб «Динамо Москва») с 2017 по 2019 год., тыс. руб.

Относительную характеристику финансовых результатов и эффективности хозяйственной деятельности предприятия, характеризуют показатели рентабельности. Они описывают уровень доходности предприятия, которая измеряется в процентах к затратам.

1) Рентабельность продаж.

Рентабельность продаж рассчитывается по следующей формуле:

$$P_{п} = \text{ПР/ВР} * 100\% \quad (1)$$

Где : ВР- выручка;

ПР- прибыль от продаж.

Проведем расчет коэффициента рентабельности продаж за 2017-2019 гг. по формуле (1).

$$2017 \text{ } P_{п} = 564 / 1084 = 52,02;$$

$$2018 \text{ } P_{п} = 468 / 1173 = 39,89;$$

$$2019 \text{ } P_{п} = 455 / 1120 = 39,62.$$

2) Рентабельность активов (имущества).

Рентабельность активов, рассчитывается по формуле:

$$P_{а} = \text{ЧП/Активы} * 100\% \quad (2)$$

Где : ЧП- чистая прибыль;

А- активы баланса.

Проведем расчет коэффициента рентабельности активов за 2017-2019 гг. по формуле (2).

$$2017 P_A = 378 / 1714 = 22,05;$$

$$2018 P_A = 311 / 1486 = 20,92;$$

$$2019 P_A = 292 / 1415 = 20,63.$$

3) Рентабельность основной деятельности.

Рентабельность основной деятельности, рассчитывается по следующей формуле:

$$P_d = ЧП / ВР * 100\% \quad (3)$$

Где : ЧП- чистая прибыль;

ВР- выручка.

Проведем расчет коэффициента рентабельности основной деятельности за 2017-2019 гг. по формуле (3).

$$2017 P_{Од} = 378 / 1084 = 34,87;$$

$$2018 P_{Од} = 311 / 1173 = 26,51;$$

$$2019 P_{Од} = 292 / 1120 = 26,07.$$

Полученные результаты необходимо занести в таблицу 6.

Таблица 6

Анализ рентабельности волейбольного клуба ВК «Динамо Москва» за 2017-2019 год.

Показатели	Значения показателей		
	2017г	2018г	2019г
1	2	3	4

1. Коэффициент рентабельности продаж	52,02	39,89	39,62
2. Коэффициент рентабельности активов	22,05	20,92	20,63
3. Коэффициент рентабельности основной деятельности	34,87	26,51	26,07

Далее представим анализ рентабельности по коэффициентам в виде рисунка 4.

Рисунок 4. Динамика изменения показателей рентабельности

Результаты полученные в таблице 6 свидетельствуют о том, что основные показатели рентабельности демонстрировали в 2019 году динамику снижения на основании чего можно сделать вывод о сокращении продаж абонементов волейбольной секции ВК «Динамо»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

За прошедшее десятилетие в развитии теории и практики управления спортивным менеджментом произошли значительные изменения. Как их результат, следует констатировать, что на сегодняшний день одной из основных задач является совершенствование высшего профессионального образования в сфере спортивного менеджмента. Это необходимо осуществлять на основе использования новых информационных технологий, повышения творческой активности студентов в образовательном процессе и расширения самостоятельной работы. Также важны эффективный педагогический контроль и хорошая организация научно-методического обеспечения учебного процесса. Все это повысит конкурентоспособность специалистов физической культуры, спорта и туризма, и, в свою очередь, создаст необходимые условия для подготовки квалифицированного персонала спортивных клубов.

Спортивная организация имеет определенную внутреннюю структуру, основанную на специфике того или иного вида спорта. В ней есть управления, департаменты, отделы, группы, команды. Иными словами, в спортивной организации существуют различные виды управленческой деятельности. Вместе с ними появляется структура взаимоотношений и подчиненности. Это означает, что менеджеры подразделяются на разные уровни.

Управление коммерческой деятельностью в спортивной организации осуществляет спортивный менеджер. Менеджерам и персоналу спортивных организаций в процессе управления приходится принимать большое количество решений, от качества которых зависит эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций. Принимаемые управленческие решения касаются различных сторон деятельности физкультурно-спортивных организаций, а в их подготовке активно участвуют тренеры, преподаватели и другие специалисты.

В качестве анализа организационной структуры была выбрана секция волейбола которая открыта на базе ВК «Динамо Москва». Секция волейбола набирает детей от 9 лет до 14. Все занятия проходят в специализированных залах ДС «Динамо». Секция оказывает свои услуги на коммерческой основе и направлена на то что бы развить у ребенка силу, выносливость, гибкость, скорость.

Структура волейбольной секции при ВК «Динамо» состоит из ряда отделов, рассматривающих и оптимизирующих различные аспекты учебно-тренировочного процесса, учебно-методического центра повышения квалификации физкультурных кадров, спортивных школ различного типа, спортивных сооружений и другого материально-технического обеспечения.

Физкультурно-спортивную деятельность в **волейбольной секции при ВК «Динамо»** организует председатель, который руководит рядом отделов, тренерско-преподавательским составом, организующим работу секции с различным контингентом (дети, подростки и взрослые), материальной базой и техническим обеспечением.

Непосредственное руководство секцией волейбола при ВК «Динамо» осуществляет председатель Спортивного клуба, назначаемый на должность директором ВК «Динамо».

В волейбольной секции при ВК «Динамо» представлен широкий спектр различных направлений занятий для разной возрастной категории любителей волейбола. Так волейбольная секция предоставляет своим посетителям возможность поиграть один раз в волейбол. Клиенты, которые уже проявляют интерес к представленному виду спорта, могут приобрести абонемент на один месяц, а также абонементы без каких-либо ограничений количества посещений в течение шести месяцев.

За три года работы секции волейбола при ВК «Динамо» цены лишь незначительно выросли в 2018 году по сравнению с 2017 годом, а в 2019 году они остались практически неизменны по сравнению с 2018 годом.

Наибольшей популярностью среди потребителей услуг пользуются абонементы на занятия волейболом от 7 до 9 лет. В 2019 году спрос на данные абонементы сократился, также меньшим спросом стали пользоваться услуги волейбольной секции при ВК «Динамо».

На основании проведенного анализа основных финансово экономических показателей деятельности можно сделать вывод о том, что волейбольный клуб ВК «Динамо» в 2019 году сократила размер выручки на 19 тыс. руб. или на 6,10%.

В след за сокращением размера выручки в 2019 году было зафиксировано снижение прибыли от продаж на 13 тыс.руб. или на 2,77 % что говорит о сокращении продаж абонементов в волейбольной секции ВК «Динамо».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. «Конституция Российской Федерации» (принята всенародным голосованием 12.12.1993).
2. «Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)» от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 06.04.2017).
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. Абичук - 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложения 1

Отчет о финансовых результатах
за 2019 г.

Коды

Форма № 2 по ОКУД

0710002

Дата

31.12.2019

Организация: ВК «Динамо»	по ОКПО	60098121
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	5021061121
Вид деятельности: волейбольный клуб	по ОКВЭД	51.65.05
Организационно-правовая форма / форма собственности: общество с ограниченной ответственностью /	по ОКОПФ / ОКФС	65/16
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384

Пояснения Наименование показателя		Код строки	За 12 мес.2018 г.	За 12 мес.2017 г.
1	2	3	4	5
	Выручка	2110	1120	1173
	Себестоимость продаж	2120	451	490
	Валовая прибыль (убыток)	2100	669	683
	Коммерческие расходы	2210	214	215
	Управленческие расходы	2220	0	0
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	455	468
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0

Проценты к получению	2320	0	0
Проценты к уплате	2330	90	80
Прочие доходы	2340	0	0
Прочие расходы	2350	0	0
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	365	388
Текущий налог на прибыль	2410	73	77
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	0	0
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	0	0
Изменение отложенных налоговых активов	2450	0	0
Прочее	2460	0	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	292	311

СПРАВОЧНО:

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
---	------	---	---

Совокупный финансовый результат периода	2500		
Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0	0