

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/23261>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Менеджмент физкультуры и спорта

## СОДЕРЖАНИЕ

### ВВЕДЕНИЕ 3

1. Теоретические аспекты формирования и управления бизнес-процессами в современных спортивных организациях 6

1.1. Понятие, сущность и задачи спортивного менеджмента 6

1.2. Основные стадии и принципы разработки бизнес-процессов в спортивной организации 13

1.3. Принципы эффективного управления спортивным бизнесом 19

2. Анализ базовых бизнес-процессов на примере футбольной школы «Торпедо» Москва 30

2.1. Общая характеристика организации 30

2.2. Анализ управления тренировочным процессом в школе «Торпедо» Москва 35

2.3. Разработка направлений улучшения бизнес-процессов в организации 44

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 62

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 67

## ВВЕДЕНИЕ

В современных экономических условиях хозяйствование и функционирование любой спортивной компании должно сопровождаться обязательной деятельностью руководства компании по анализу и последующему планированию бизнес-процессов, протекающих на предприятии.

Бизнес-процессы спортивной организации включают в себя два основных типа. Первый вид – это непосредственно спортивные бизнес-процессы, к которым можно отнести процессы по планированию тренировочного процесса, по анализу соревновательной деятельности и прочие процессы, которые относятся к профильной деятельности бизнеса.

В основе планирования бизнес-процессов в спортивной организации лежат механизмы и способы описания процессов, протекающих в компании, через различные элементы, составляющие деятельность предприятия (например, данные о спортсменах, спортивные события, материалы и пр.). Как правило, планирование бизнес-процессов направлено на описание логической взаимосвязи всех элементов данного процесса, начиная с его зарождения (формирования команды) и заканчивая его завершением в рамках одной организации (проведение матчей). В более сложных ситуациях бизнес-моделирование может также включать в свой анализ также внешних по отношению к организации процессов и систем (данные других команд и тренеров).

Таким образом, бизнес-анализом процессов на спортивном предприятии можно назвать систематизированные и комплексные процессы по сбору и обработке различной информации, предназначенной для анализа потребностей и механизмов деятельности спортивной предприятия с целью выявления имеющихся проблем у бизнеса и предложения методов для их эффективного решения.

Актуальность данного исследования заключается в том, что осуществление анализа и проведение планирования бизнес-процессов современных спортивных предприятий, стремящихся привести свою деятельность к более рентабельному и эффективному виду, позволяет компаниям в ходе анализа выявлять слабые стороны и проблемы в функционировании основных бизнес-процессов, а с помощью построения модели тренировочного процесса определять возможные пути совершенствования этих процессов.

Как правило, любой бизнес-процесс включает в себя некоторую деятельность спортивного предприятия, которая подвергается управлению со стороны руководства и снабжению ресурсами, необходимыми для создания на выходе продукта, на что была направлена эта деятельность.

Объектом работы является планирование бизнес-процессов на спортивном предприятии.

Предметом данной работы выступает разработка базовых бизнес-процессов на спортивном предприятии.

Цель работы заключается в комплексном анализе системы бизнес-планирования на спортивных

предприятиях, анализе алгоритма построения тренировочных моделей.

В связи с этой целью ставится ряд задач:

- определить экономическую сущность бизнес – процессов, протекающих на современных спортивных предприятиях,
- исследовать основные виды и цели бизнес – планирования,
- рассмотреть модели бизнес – анализа, наиболее часто применяемые на спортивных предприятиях,
- проанализировать с помощью различных моделей состояние деятельности спортивного предприятия футбольной школы торпедо Москва с целью анализа эффективности организации его бизнес – процессов,
- предложить меры по улучшению тренировочного процесса в компании.

Теоретическая значимость работы заключается в анализе основных подходов к построению эффективного тренировочного процесса в футбольных школах.

Методы исследования включают в себя анализ (основных методик тренировок спортсменов), синтез (текущего подхода футбольного клуба Торпедо) и сравнение (существующей системы тренировок школы с наилучшей моделью с целью ее внедрения в клубе).

Работа состоит из двух основных частей, в которых рассматриваются теоретические основы и задачи бизнес-планирования в спортивных организациях, а также реализация основ бизнес-планирования деятельности и тренировочного процесса футбольной школы торпедо Москва.

Для раскрытия данной темы были использованы различные исследования современных специалистов в области бизнес – анализа и планирования, спортивного менеджмента, данные футбольной школы торпедо Москва, спортивные порталы и ресурсы Интернет.

## 1. Теоретические аспекты формирования и управления бизнес-процессами в современных спортивных организациях

### 1.1. Понятие, сущность и задачи спортивного менеджмента

Одной из важнейших задач, которые стоят перед любой спортивной организацией является обеспечение успешного бизнеса.

Для улучшения качества и эффективности деятельности на каждой спортивной организации применяются, как правило, различные механизмы по планированию основных процессов, протекающих в компании.

Бизнес-процессы спортивной организации включают в себя два основных типа. Первый вид – это непосредственно спортивные бизнес-процессы, к которым можно отнести процессы по планированию тренировочного процесса, по анализу соревновательной деятельности и прочие процессы, которые относятся к профильной деятельности бизнеса.

Второй вид бизнес-процессов включает в себя организационные процессы, к которым относят процессы по документообороту, учету кадров, административно-хозяйственной и финансовой деятельности и т.д.

В плане организации спортивных бизнес-процессов учитываются спортсмены в разрезе их индивидуальных показателей (статистические, медицинские данные), сравнительного анализа применительно к отдельным игрокам, командам или тренерам. Далее компания автоматизирует и вспомогательные процессы, связанные с экономической стороной дела.

В основе планирования бизнес-процессов в спортивной организации лежат механизмы и способы описания процессов, протекающих в компании, через различные элементы, составляющие деятельность предприятия (например, данные о спортсменах, спортивные события, материалы и пр.). Как правило, планирование бизнес процессов направлено на описание логической взаимосвязи всех элементов данного процесса, начиная с его зарождения (формирования команды) и заканчивая его завершением в рамках одной организации (проведение матчей). В более сложных ситуациях бизнес-моделирование может также включать в свой анализ также внешних по отношению к организации процессов и систем (данные других команд и тренеров).

Для того чтобы построить какую-либо модель бизнес – процесса, необходимо его сначала проанализировать, выявив его существенные черты и механизмы взаимодействия между разными элементами системы бизнес – процесса.

Таким образом, бизнес – анализом процессов на спортивном предприятии можно назвать систематизированные и комплексные процессы по сбору и обработке различной информации,

предназначенной для анализа потребностей и механизмов деятельности спортивной предприятия с целью выявления имеющихся проблем у бизнеса и предложения методов для их эффективного решения [8, с.33]. В качестве объекта бизнес - анализа выступают различные бизнес - процессы и бизнес - модели тренировочного процесса, а также количественные и качественные показатели деятельности основных игроков.

Бизнес - процесс, в целом, представляет собой совокупность различных мероприятий, которые направлены на выполнение конкретной цели, например, создать определенную сборную команду для основных потребителей компании.

Планирование - определяет цели и задачи различных физкультурно-спортивных организаций, программу действий для их скорейшего достижения. Результат такого планирования - это план, который включает цели и задачи организации на предстоящий период, мероприятия, необходимые ресурсы с распределением их по целям и задачам, исполнителей и сроки выполнения плановых программ. В различных планах физкультурно-спортивной организации определяют возможных потребителей, устанавливают плановые показатели по предоставлению и продвижению своих услуг и достижению результатов, определяют необходимые для этого ресурсы и др.

Организация - это вторая не менее важная функция менеджмента, которая предусматривает систематизацию уже имеющихся организаций физкультурно-спортивной направленности, обеспечение их всем необходимым для нормальной работы, а именно персоналом, зданиями, финансами, оборудованием и т.д.

Мотивация - функция менеджмента, предполагающая создание определенных стимулов, материальной и моральной заинтересованности работников, с целью активизации персонала спортивных комплексов к эффективной деятельности. В спортивном менеджменте мотивация включает еще и такую деятельность, которая имеет цель активизировать интерес населения к занятиям различными видами спорта и к потреблению физкультурно-спортивных услуг.

Контроль и учет - это стадия управления, цель которой является качественная оценка выполнения принятых решений и количественная оценка результатов работы физкультурно-спортивной организации, а также анализ проводимой на предприятии работы.

Координация - стадия процесса менеджмента, которая обеспечивает его непрерывность, стабильность и бесперебойность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев предприятия, путем установления эффективных и рациональных связей между ними.

Существуют функции менеджмента в спортивной индустрии, выделяемые по содержанию воздействия на объект, которые принято называть конкретными или специфическими функциями менеджмента.

Конкретные функции менеджмента в спортивной организации раскрывают специфику содержания менеджмента в отрасли физкультуры и спорта как особой социально-педагогической системе.

Специфические функции менеджмента спорта представляют собой результат разделения управленческого труда. К таким функциям можно отнести:

- физическое воспитание поколения;
- организация физкультурной работы с гражданами;
- подготовка квалифицированных спортсменов;
- подготовка спортивного резерва;
- проведение физкультурно-спортивных соревнований и спортивно-зрелищных мероприятий и т.д.

Все рассмотренные функции менеджмента спорта действуют в слаженной системе, составляя единый организационно-технологический комплекс. Исходя из этого, система функций менеджмента в спортивной организации - это комплекс взаимозависимых и взаимосвязанных видов управленческой деятельности, осуществляемых руководством и соответствующим персоналом физкультурно-спортивной организации. Для правильного осмысления процесса взаимодействия функций спортивного менеджмента важно подчеркнуть их тесную взаимосвязь с организационной структурой предприятия.

Система функций является основой для создания физкультурно-спортивной организации и ее эффективной работы в последующем. Физкультурные комплексы и их структурные звенья создаются для реализации социальных функций, которые фиксируются за соответствующими организациями. Носителями общих функций является физкультурная организация в целом, а конкретных специфических функций являются уже отдельные структурные подразделения или же отделы. Важно сказать, что затраты труда на реализацию общих функций управления равны затратам на выполнение конкретных функций.

Современные процессы к управлению потребовали новых подходов в части управления спортом на всех уровнях.

Рассмотрим основы становления спортивного менеджмента как искусства управления спортивной организацией с целью выявления главных направлений развития данной дисциплины в будущем. Ни научная, ни образовательная система России в настоящее время не готовы к такой радикальной смене физкультурно-спортивной парадигмы. Для выработки новых управленческих теорий и концепций требовалась активная работа лучших умов страны, конкуренция научных школ и концепций. Для реализации столь объемной задачи требовались достаточные финансовые и научные ресурсы. Ситуация сложилась таким образом, что они предоставлены не были, в результате чего развитие спортивного менеджмента как науки сильно затормозилось. Физкультурно-спортивная система в стране продолжала развиваться по методу проб и ошибок.

Классификацию дисциплин, входящих в спортивный менеджмент, целесообразно описать с истории спортивного менеджмента, которая описывает хронологию становления управленческих отношений в сфере физической культуры и спорта, фиксирует факты и события, устанавливает их причины и закономерности.

История спортивного менеджмента прокладывает дорогу другим наукам смежного с управлением характера – социологии и психологии менеджмента, правовым основам управления физкультурой и спорта, спортивному самоуправлению, менеджменту спортивного события и ряду других дисциплин.

Рассматривая в качестве предмета исследования тот или иной фрагмент действительности, каждая из отмеченных наук вычленяет свойственные ей атрибуты управленческих отношений, создает новое видение проблемы сквозь призму собственного инструментария.

Спортивный менеджмент, как комплексная наука, базируется на многих дисциплинах, удерживающая в равновесии разные неустойчивые опорные элементы. Именно поэтому из-за большой сложности и многогранности спортивный менеджмент часто рассматривают не только как науку, но и как мастерство, искусство учета большого числа переменных факторов при принятии управленческих решений. Все знать и уметь одному человеку невозможно. Всегда кто-то знает ту или иную сторону проблемы лучше, видит ее в ином свете, в преломлении личного опыта и наработанной практики. Использовать в полной мере опыт и знания специалистов из разных областей, собрать их в единую команду, сформировать целостный и эффективный механизм – вот главная задача спортивного менеджера.

Из описанного подхода логично вытекает определение спортивного менеджмента как науки и практического инструментария. Спортивный менеджмент – это наука и мастерство руководителя из сферы физкультурно-спортивных отношений решать поставленные задачи с помощью других людей и вспомогательных средств.

С точки зрения постановки целей и выбора средств их реализации спортивный менеджмент является гуманитарной наукой, которой изначально присущ нормативный подход. Это означает, что процедура таргетинга (выбора целей) связана с нормами о правильном, должном положении дел, существующих в сознании политических руководителей и преобладающих массах населения. Например, есть различные нормативные установки в области спортивного менеджмента, опирающиеся на те или иные философские и идеологические концепции. Представители «эстетического» направления видели развитие спорта в стране как двигательную активность, тесно связанную с пропагандой труда. Физическая культура в стране, в соответствии с целями такой доктрины, должна опираться на гимнастику и «нетяжелые» виды спорта. Другая концепция спортивного менеджмента – развитие профессионального спорта под видом любительского (т.н. государственное любительство) – получила распространение в нашей стране после серии игр отечественных клубов с баскскими футболистами в 1937 году. Цели и идеология управления спортом здесь совершенно другие – показать миру превосходство социалистической системы – в том числе, и в спортивных достижениях. Причем сделать это так, чтобы все считали, что высокие достижения демонстрируют спортсмены-любители, но никак не профессионалы, с их неприемлемыми рыночными принципами.

Так же, как и в других науках, в спортивном менеджменте имеется свой категориальный аппарат, в который входят такие наиболее общие понятия, как «спортивное событие», «государственное управление физкультурой и спортом», «управление спортивной организацией», «управление спортооружением», «Самоуправление», «управление тренировочным процессом» и т.д. Анализ той или иной категории порождает соответствующую науку, входящую в комплекс дисциплин спортивного менеджмента. Спортивный менеджмент как организационная и управленческая деятельность стал развиваться с глубокой древности. Исторически первым появился событийный, или как его ещё называют, ивент-менеджмент. Он появился эпоху Античности, когда стали проводиться различные соревнования и празднования. Впоследствии, в Древнем Риме, оформился первый профессиональный вид спорта – гладиаторство, со своей

инфраструктурой, школами подготовки, владельцами и организаторами-менеджерами.

В их задачи входил (в настоящее время для спортивного менеджмента характерны те же черты):

- поиск и отбор будущих бойцов (селекция);
- подготовку гладиаторов по различным методикам и «видам спорта»;
- мотивацию (основанную на завоевании славы);
- организацию постаночных боёв.

Этот первый этап развития спортивного менеджмента, оформившийся во времена Античности, стал прологом к появлению многих будущих направлений событийного, финансового, туристического и инновационного спортивного менеджмента.

Вторым исторически важным этапом развития спортивного менеджмента стал этап формирования национальных и международных спортивных федераций, привнесших в любительский спорт организующее и направляющее начало. Для упорядочения работы спортивных обществ, спортклубов и индивидуальных атлетов стали создаваться специальные организационно-управленческие структуры, получившие названия союзы, ассоциации, федерации, объединения, добровольные общества. В их составе появились спортивные менеджеры, организовавшие соревнования, составлявшие и согласовывавшие календарь чемпионатов и международных турниров, рассматривавшие вопросы членства, правил игры, контрактов атлетов, а также решавшие другие административные, контрольные и управленческие вопросы.

Данный этап заложил основы для формирования класса спортивного чиновничества, который стал во второй половине XX века чуть ли не главным актором национального и международного спортивного движения, которому принадлежат все права на трансляции, торговые марки, интеллектуальную собственность, на дисквалификации и принятие любых других правовых и управленческих решений.

Третий этап развития спортивного менеджмента начинается с 1930-х годов, когда основной упор был сделан на потребителей (любителей спорта), готовых предъявить на спортивные товары, зрелища и услуги платёжеспособный спрос. В эти годы появляются специализированные спортивные издания в виде газет и журналов. Радио, а затем и телевидение становятся главным инструментом расширения аудитории болельщиков. Значительно расширившиеся возможности по привлечению зрительских масс самым серьёзным образом меняют принципы спортивного менеджмента. Открывшаяся возможность зарабатывать дистанционно на спортивных событиях за счёт рекламы (а затем и за счёт спонсорства) открывает новые горизонты для развития спорта, его инфраструктуры, спортивного образования и науки, производства и торговли спорттоварами.

Внутри третьего этапа развития спортивного менеджмента оформляются две альтернативные модели организации национального спорта:

1. Государственная, патерналистская модель, в которой доминирует бюджетное финансирование и государственное управление спортом;
  2. Частная модель, основанная на самофинансировании спортивных организаций, на личной инициативе организаторов и участников, на самокупаемости, самоуправлении и негосударственных инвестициях.
- Наконец, четвёртым этапом развития спортивного менеджмента в мире можно считать современный этап, начало которому было положено в 1990-е годы. Именно в этот период значительно возрастает доступность персональных компьютеров, повышается компьютерная грамотность масс, повсеместно внедряются интернет-технологии, виртуальное пространство глобализуется и объединяет спортивный мир в единое целое. Уже на заре четвёртого этапа в массовом порядке образуются сайты спортивных организаций и фан-клубов, спортивные СМИ, букмекерские компании, спортивные тотализаторы переходят в киберпространство, начинают свою работу социальные сети, осуществляются первые интернет-трансляции. Изменила виртуальность и сам спорт. В нём зародились и стали быстро развиваться различные виды киберспорта, спортивно-игровая индустрия со своими правилами, командами, федерациями, чемпионатами, спонсорами и организаторскими кадрами.

В течение 4-го этапа заметно укрепляется спортивный менеджмент как наука, по данной дисциплине появляются первые специализированные факультеты и кафедры, издаются учебные пособия и учебники, формируются научные школы, защищаются диссертации.

Таким образом, рождение спортивного менеджмента как профессии связано с появлением должностей руководителей физкультурных и спортивных организаций, т.е. профессиональных управляющих или менеджеров, а появление физической культуры и спорта как нового специфического вида деятельности является объективной основой для разработки наряду с общей теорией менеджмента еще и специальных отраслевых теорий, которые помогают отразить специфические закономерности, функции, принципы и

законы управления данной отраслью, соблюдение которых повлечет за собой, несомненно, положительный эффект.

## 2. Анализ базовых бизнес-процессов на примере футбольной школы торпедо Москва

### 2.1. Общая характеристика организации

Футбольная команда московского «Торпедо» имеет богатую историю и является одним из старейших коллективов нашей страны.

Российский профессиональный клуб «Торпедо» был основан в 1924 году.

Организация имела следующие названия [41]:

□ 1924—1930 год — РДПК (Рабочий Дворец «Пролетарская Кузница»)

□ 1930—1932 год — АМО («Автомобильное московское общество»)

□ 1933—1936 год — ЗиС («Завод имени Сталина»)

□ 1936 — 30.07.1996 год — «Торпедо»

□ 31.07.1996-1998 — «Торпедо - Лужники»

□ 1998 года — «Торпедо».

Опишем основные современные этапы развития клуба.

В 1996 году собственник клуба (завод ЗИЛ) продал «Торпедо» новому владельцу - ОАО «Лужники», и клуб переехал со стадиона «Торпедо» на Большую спортивную арену олимпийского комплекса Лужники.

В 1999—2002 годах под руководством тренера В. В. Шевченко, «Торпедо» стало одним из лидеров российского футбола. Команда показывала яркую, самобытную игру. В 2000 году клуб завоевал бронзовые медали чемпионата. Однако затем «Торпедо» стало испытывать всё большие финансовые трудности, и по итогам 2006 года клуб впервые в своей истории покинул высший дивизион отечественного футбола.

В 2008 году последовал вылет из первого дивизиона ПФЛ и уход группы ведущих футболистов. В начале 2009 года появилась информация о возможном объединении «Торпедо» и футбольного клуба «Торпедо-РГ», выступавшего в зоне «Запад» Второго дивизиона. Поскольку все детали были согласованы, новый владелец «Торпедо» Александр Тукманов отозвал свою команду из числа участников Второго дивизиона. Однако в последний момент объединение двух команд сорвалось. К тому моменту все сроки на повторное внесение заявки в ПФЛ были пропущены. В итоге команда временно лишилась профессионального статуса. В 2009 году «Торпедо» уверенно выиграло Первенство России среди ЛФК (третий дивизион) в группе «А» зоны «Москва» и вернуло себе статус профессионального футбольного клуба.

15 августа 2010 года главным тренером школы стал Игорь Чугайнов — начинающий специалист и торпедовский воспитанник. 30 октября 2010 года «Торпедо» дома выиграло ключевой матч у «Губкина» и вышло в Первенство Футбольной национальной лиги. В сезоне 2011/12 годов «Торпедо» заняло итоговое восьмое место. 5 апреля 2012 года Игорь Чугайнов был отстранён от руководства командой. Исполняющим обязанности главного тренера стал Михаил Белов, работавший до этого помощником Чугайнова. 22 ноября 2012 года после отставки Белова клуб возглавил Борис Игнатъев. В сезоне 2012/13 годов «Торпедо» едва избежало вылета во второй дивизион. По окончании чемпионата был снова сменён главный тренер — вместо Игнатьева пришел 42-летний Владимир Казаков, в своё время игравший в «Торпедо». Были приобретены несколько футболистов, имеющих опыт выступления на высшем уровне.

5 сентября 2013 года команду возглавил Александр Генрихович Бородюк. При нём «Торпедо» начало прогрессировать и по итогам сезона 2013/14 заняло третье место в чемпионате ФНЛ, обеспечив себе участие в стыковых матчах за право играть в Премьер-лиге.

В сезоне 2014/2015 «Торпедо» занимало 12 место (вне зоны вылета и переходных матчей). Для улучшения результатов команды «Торпедо» решило выставить на трансфер шесть игроков, в том числе нападающих Сергея Давыдова и Игоря Шевченко, и пригласить на их место новых игроков атаки — Зенёва, Базелюка и Смарасона.

По итогам сезона 2014/15 «Торпедо» заняло предпоследнее — 15-е место в РФПЛ — и выбыло в ФНЛ.

23 июня 2015 года президент клуба Александр Тукманов сообщил, что «Торпедо» не выступит в первенстве ФНЛ нового сезона, а долги клуба, со слов Тукманова, составляют около 220—230 млн. рублей. В итоге из-за продолжающихся проблем с финансированием, клуб не подал заявку для участия в ФНЛ на сезон.

Также руководство завода ЗИЛ сообщило о готовности спонсировать клуб для участия в ПФЛ. 3 июля 2015 года «Торпедо» подало документы на участие в зоне «Центр» второго дивизиона. После трёх матчей в ПФЛ стало известно, что клуб может сняться с розыгрыша ПФЛ, а РФС запретил клубу регистрировать новых футболистов.

5 мая 2016 года Виктор Булатов возглавил московское «Торпедо». В июле 2016 года клуб получил лицензию на выступление в ПФЛ. К зимнему перерыву сезона 2016/2017 клуб занимал 4 место в зоне «Центр». В сентябре 2017 года московский клуб «Торпедо» у ЗИЛа выкупил бизнесмен Роман Авдеев — владелец концерна «Россиум». Новым собственником клуба стал «МКБ-капитал», основная часть акций которого принадлежит «Россиуму». Также концерн является собственником стадиона имени Эдуарда Стрельцова, где «Торпедо» в сезоне-2017/18 провело два домашних матча. В конце декабря Александр Тукманов покинул пост президента клуба.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аббакумов В.Л. Бизнес – анализ информации. – М.: Экономика, 2014. – 384 с.
2. Бариленко В. И. Бизнес-анализ как важный вид консалтинговых услуг // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — № 4. — 2012. — С.202-207.
3. Бариленко В. И. и др. Основы бизнес — анализа: учебное пособие. / под ред. В. И. Бариленко. — М.: КНОРУС, 2014. — 272 с.
4. Бердников В. Основы бизнес – моделирования. – М.: КНОРУС, 2014. – 495 с.
5. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс - Киев: Издательство «Ника-Центр», 2012. – 196 с.
6. Братков К.И. Менеджмент спортивных организаций. – М.: Синергия, 2015. – с.15
7. Воробьев С.Н. Управленческие решения - М: Юнити-Дана, 2013. – 447 с.
8. Вяльцева Е.Д. Положительная динамика современного менеджмента в спорте. – Воронеж: Физическая культура. - №2. – 2015. – с.41
9. Дафт Ричард Л. Управленческое решение - СПб: Питер, 2015. – 231 с.
10. Добрынин А.С. Основные проблемы в развитии спорта и роль спортивного менеджмента в их решении. – М.: Научный альманах, 2014. - №12. – с.141
11. Дэвенпорт Т. Аналитика как конкурентное преимущество. Новая наука побеждать. – М.: Дашков и К, 2014. – 626 с.
12. Елиферов В.Г. Бизнес – процессы: регламентация и управление. – М.: Дашков и К, 2015. – 386 с.
13. Какузин В.А. Спортивное предпринимательство. – М.: МГАФТ, 2012. – с.78
14. Колесникова И.А. Качество спортивного менеджмента. – М.: Современная конкуренция. - №2. – с.156
15. Конрад К. Бизнес – моделирование. – М.: Вильямс, 2014. – 576 с.
16. Каменски Х. Методы стратегического анализа. Доступ через <http://ecsocman.hse.ru/data/2010/05/18/1214035316/2008-4-5.pdf>
17. Кузин В.В. Научные основы спортивного менеджмента. – М.: Физкультура и спорт. - №6. – с.14
18. Кузнецова А.А. Менеджмент спортивной организации. – Пермь: Изд-во Пермского гос. университета, 2016. – 55 с.
19. Леднев В.А. Менеджмент в индустрии спорта. – М.: Синергия, 2012. – с.57-64
20. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник. 4-е издание, с испр. – М: Дело, 2013. – 309 с.
21. Новиков Н.В. Разработка бизнес – плана проекта. – М.: Экономика, 2012. – 525 с.
22. Паклин Н., Орешков В. Бизнес-аналитика. От данных к знаниям. – М.: Дело, 2014. – 371 с.
23. Перевозин И.И. Менеджмент спортивной организации. – М.: Физкультура и спорт, 2014. – 484 с.
24. Побывальнец Е.С. Спортивный менеджмент. – М: Физкультура, 2014. – 144 с.
25. Починкин А.В. Профессиональный спорт: анализ успешного менеджмента. – М: Спортивный менеджмент. – №1. – 2014. – с.21
26. Репин В.В. , Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 419 с.
27. Самсонов И.И. Менеджмент спортивной школы. – Омск, 2012. – 226 с.
28. Сафронова А.В. Спортивный менеджмент как фактор развития индустрии спорта. – Белгород, 2015. – с.110-115
29. Соломина В.П. Менеджмент и исследования в спорте. – СПб: РГПУ, 2013. – с.98
30. Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез – основа формирования стратегии организации. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 275 с.
31. Филиппов С.С. Менеджмент в сфере фитнес-услуг. – М.: Советский спорт, 2015. – 226 с.
32. «Международный Институт Бизнес – Анализа» [электронный ресурс]. – режим доступа:<http://www.iiba.org/>, свободный.

33. Журнал «Бизнес – аналитика»[электронный ресурс].- режим доступа: <http://www.fin-izdat.ru/journal/fa/>,свободный.
34. «Бизнес – аналитика»» [электронный ресурс].- режим доступа: <http://www.businessanalytica.ru/>,свободный.
35. Научный журнал «Аналитика»» [электронный ресурс].- режим доступа: <http://www.j-analytics.ru/>,свободный.
36. Статьи по бизнес – аналитике [электронный ресурс].- режим доступа: <http://kmsoft.ru/LD/C002/102/4151289274.html>,свободный.
37. «Бизнес - аналитик» [электронный ресурс].- режим доступа: <http://consulting.ru/283mgmt4.>,свободный.
38. «Маркетинговая компания» [электронный ресурс].- режим доступа:<http://sankt-peterburg.menfo.biz/com/1642507/biznes-analitika>,свободный.
39. Спортивный менеджмент [электронный ресурс].- режим доступа: <http://www.sportmanagement.ru/>,свободный
40. Информационно-образовательный портал о спортивном менеджменте [электронный ресурс].- режим доступа:<http://www.sportdiplom.ru/>, свободный
41. Футбольный клуб Торпедо Москва [электронный ресурс].- режим доступа:<https://fc-tm.ru/>,свободный

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/23261>