

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ – «ПОВОЛЖСКАЯ
ГОСУДАРСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И
ТУРИЗМА»

Факультет «Физическая культура»

Кафедра спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного
туризма

Направление: Физическая культура

Профиль: Менеджмент в физической культуре и спорте, группа 6215М

Винокуров Денис Александрович

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
СПОРТИВНОЙ ФЕДЕРАЦИЕЙ**
(курсовая работа)

Допущено к защите:

Зав. кафедрой «СМР и СОТ»

д.п.н., профессор _____ Голубева Г.Н.

« ____ » _____ 201 ____ г.

Научный руководитель:

к.п.н., доцент _____ Савосина М.Н.

Казань – 2017

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ	5
1.1. Проблема эффективности управления спортивной федерацией.	5
1.2. Методы исследования в менеджменте и их сущность	14
ГЛАВА 2. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ	20
2.1. Методы исследования	20
2.2. Организация исследования	22
ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ	23
3.1. Анализ материально технической базы для занятий теннисом в физкультурно-спортивных организациях Республики Татарстан.	23
3.2. Анализ кадрового обеспечения и массовости занимающихся теннисом в физкультурно-спортивных организаций Республики Татарстан	23
3.3 Анализ организационной структуры ФТРТ	24
ВЫВОДЫ	35
ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ	38
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	40
ПРИЛОЖЕНИЯ	44

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. В наши дни условия функционирования организаций полностью изменились и, как следствие, должны измениться принципы управления организациями.

Образование и раздел мирового рынка, компьютеризация рыночных отношений: возможность мгновенного доступа и получения исчерпывающей информации о любых товарах и услугах, приводят к постепенному перерастанию экономики массового производства в экономику индивидуальных услуг. Поэтому все большее значение приобретают поиск разнообразия и предложение инноваций. Здесь все чаще предложение не только предшествует спросу, но и формирует его. [9,11].

Все это приводит к необходимости заново пересмотреть многие традиционные правила организации как коммерческих предприятий, так и некоммерческих объединений и общественных организаций, к которым относятся и спортивные федерации.

Ранее неоспоримое достоинство процветающих общественных организаций, в том числе и по видам спорта — устойчивая организационная структура — ныне оборачивается недостатком, поскольку чересчур инерционная организация не позволяет мгновенно реагировать на изменение требований рынка, в том числе и рынка сферы физической культуры. Способность общественной организации быстрее и легче адаптироваться к потребностям как общества в целом, так и его отдельного члена, на фоне изменения и развития социально-экономической ситуации становится важнейшим условием успешного развития организации.

Объект исследования: организация управления в спортивной федерации.

Предмет исследования: управление развитием спортивной федерации в Республике Татарстан (на примере ФТРТ)

Цель исследования: изучить деятельность и потенциал развития Федерации тенниса Республики Татарстан.

Задачи исследования:

1. Изучить материально техническую базу для занятий теннисом в физкультурно-спортивных организациях Республики Татарстан.
2. Изучить кадровое обеспечение и массовость занимающихся теннисом в физкультурно-спортивных организациях Республики Татарстан.
3. Изучить организационную структуру ФТРТ и ее деятельности в Республике Татарстан.

Гипотеза исследования. Предполагаем, что результаты нашего исследования помогут определить полноту реализации целей и задач, поставленных перед федерацией тенниса Республики Татарстан.

Практическая значимость. Организация деятельности на принципиально новой основе дает возможность решить ряд важнейших для спортивной федерации задач - от сокращения непроизводительных расходов и наиболее полного использования ресурсов на базе оптимальной организации работы до управления всей своей деятельностью на основе полной, точной и своевременной информации в единой информационной системе спортивной федерации.

ГЛАВА 1. ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

1.1. Проблема эффективности управления спортивной федерацией.

В современных условиях дееспособность спортивной федерации зависит от возможностей преобразования ключевых процессов ее развития в стратегические инициативы, нацеленные на как можно более полное удовлетворение требований потребителя.

Новейшими примерами таких инициатив служат перестройка, или реинжиниринг и инновация процессов деятельности спортивной федерации. Указанные примеры связаны с широким развитием и использованием новых информационных и коммуникационных технологий для управления человеческими ресурсами и планирования будущей деятельности организации, моделирования и оптимизации процессов взаимодействия (кооперации и координации) между различными агентами (специалистами и подразделениями) этой организации. [4, 6].

В последние годы в России возник повышенный интерес к разработке бизнес-планов отдельных организаций и предприятий. Однако в публикациях по данному вопросу практически не рассматриваются вопросы определения места бизнес-плана в системе планирования предприятия, его связи с другими планами предприятия. [6, 9, 11].

До настоящего времени бизнес-планирование применялось только к коммерческим структурам. В нашем исследовании мы хотим обосновать его применимость и для спортивной федерации.

Бизнес-план управленческой деятельности спортивной федерации (федерации отдельного вида спорта) занимает промежуточное положение между стратегическим планом управления этим видом спорта и всей сферой развития физической культуры и спорта и текущими планами управления конкретным видом спорта.

Целью бизнес-плана, в нашем понимании применения его к деятельности, связанной с управлением видом спорта, является установление достаточно

глобальных целей и стратегий деятельности спортивной федерации на период времени до пяти лет. В этом аспекте бизнес-план подобен стратегическому плану, который также ориентирован на достаточно длительный интервал времени. Другой общей чертой этих двух планов является стратегическое рассмотрение вопросов разработки или новых форм управления, освоения новых рынков сферы физической культуры для достижения желаемых целей, определенных основными задачами уставной деятельности спортивной федерации. Бизнес-план, как и план маркетинга, основан на глубоких маркетинговых исследованиях. [11,12]. Однако первый не содержит программ действий, что является характерной особенностью планов маркетинга, а только в обобщенном виде основные излагает направления действий. При составлении бизнес-плана спортивной федерации в ряде случаев целесообразно проводить экспертные опросы и социологические исследования (или использовать результаты таких исследований, проведенных другими организациями), касающиеся различных аспектов деятельности организации и состояния рынка сферы физической культуры и спорта.

Содержание внутрифирменного планирования как функции управления спортивной федерации состоит в обоснованном определении основных направлений и пропорций ее развития с учетом материальных источников обеспечения и рыночного спроса. Сущность планирования проявляется в конкретизации целей развития всей спортивной федерации и каждого подразделения в отдельности на установленный период времени; определении конкретных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении материальных, трудовых и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач.

Таким образом, назначение планирования как функции управления состоит в стремлении заблаговременно учесть по возможности все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для нормального функционирования и развития спортивной федерации. Оно предусматривает

разработку комплекса мероприятий, определяющих последовательность достижения конкретных целей с учетом возможностей наиболее эффективного использования ресурсов каждым подразделением и всей спортивной федерацией в целом. Поэтому планированием призвано обеспечить взаимную увязку между отдельными структурными подразделениями спортивной федерации, включающими в себя всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, реализацию, обслуживание. Эта деятельность опирается на выявление и прогнозирование потребительского спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и перспектив развития сферы физической культуры и спорта. Отсюда вытекает необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью постоянного корректирования показателей управления вслед за изменениями спроса в сфере физической культуры и спорта.

Внутриорганизационное планирование охватывает как текущее, так и перспективное планирование, осуществляемое в виде прогнозирования и программирования.

Если перспективное планирование призвано определить общие стратегические цели и направления развития вида спорта, необходимые для этого ресурсы и этапы решения поставленных задач, то разрабатываемые на его основе текущие планы ориентированы на фактическое достижение намеченных целей, исходя из конкретных условий и состояния сферы физической культуры и спорта (или отдельного вида спорта) на каждом данном этапе развития. Поэтому текущие планы дополняют, развивают и корректируют перспективные направления развития с учетом конкретной обстановки.

Уровень и качество планирования определяются следующими важнейшими условиями:

- компетентностью руководства спортивной федерации на всех уровнях управления;
- квалификацией специалистов, работающих в функциональных подразделениях;

- наличием информационной базы и обеспеченностью компьютерной техникой.
- Планирование заканчивается перед началом действий по реализации плана. Планирование - это начальный этап управления, однако, оно представляет собой не единственный акт, а процесс, продолжающийся до завершения планируемого комплекса операций (рис.1). [8, 11, 12].



Рис.1. Общая схема процесса управления спортивной федерацией

Планирование направлено на оптимальное использование возможностей общественной организации, в том числе наилучшее использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.

В зависимости от направленности и характера решаемых задач различают три вида планирования: стратегическое (перспективное), среднесрочное (бизнес-план), текущее (тактическое).

Стратегическое планирование заключается в основном в определении главных целей деятельности общественной организации, охватывает период в 10-15 лет, основывается на глобальных ресурсах.

Текущее планирование заключается в основном в определении промежуточных целей на пути достижения стратегических целей и задач. При этом детально разрабатываются средства и способы решения задач, использования ресурсов, внедрения новых технологий.

Стратегическое планирование имеет цель дать комплексное научное обоснование проблем, с которыми может столкнуться общественная организация в предстоящем периоде, и на этой основе разработать показатели развития общественной организации на плановый период.

В основу при разработке плана закладывается

- анализ перспектив развития спортивной федерации;
- выбор стратегии и определение приоритетов по конкретному виду спорта;
- анализ направлений диверсификации.

На рис. 2 представлена схема стратегического планирования, которая демонстрирует, что перспективы и цели связаны между собой для выработки стратегии. Текущие программы ориентируют оперативные подразделения спортивной федерации в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей эффективности, стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей эффективности, что требует создания специальной системы выполнения, построенной на управлении проектами.

Стратегический план выражен стратегией спортивной федерации (целями и задачами, прописанными в Уставе).

Так, например, стратегическими целями и задачами Региональной общественной организации "Федерация тенниса Республики Татарстан" являются (статья 2 Устава ФТРТ):

- развитие, пропаганда, популяризация тенниса в Республике Татарстан, значимость роли физической культуры и спорта во всестороннем и гармоничном развитии личности, укрепления здоровья, формирование здорового образа жизни граждан, в особенности детей и молодежи.
- совершенствование организационных - методических основ подготовки спортивных резервов и, высококвалифицированных спортсменов, обеспечение мер по их подготовке и успешному выступлению в международных соревнованиях;
- развитие и укрепление связей с национальными организациями тенниса зарубежных стран с международными спортивными организациями;
- пропаганда и популяризация тенниса среди населения.

В стратегическом плане содержатся решения относительно сфер деятельности и выбора новых направлений. В нем могут перечисляться основные проекты и задаваться их приоритеты. Разрабатывается он на уровне высшего звена управления. Обычно стратегический план не содержит количественных показателей. [10,12]

Среднесрочные планы охватывают пятилетний срок, как наиболее удобный для обновления аппарата управления и реализации основных направлений деятельности. В них формируются основные задачи на установленный период, например, стратегия деятельности спортивной федерации, стратегия реализации основных уставных задач деятельности, финансовая стратегия и т.п. Среднесрочные планы предусматривают разработку в определенной последовательности мероприятий, направленных на достижение целей, намеченных долгосрочной программой развития. [10, 12]

Среднесрочный план обычно содержит количественные показатели. В нем приводятся детальные сведения о планируемых соревнованиях, привлечении новых занимающихся данным видом спорта, капиталовложениях, источниках финансирования. Он разрабатывается в структурных подразделениях общественной организации. [10, 12]

Состав бизнес-плана и степень его детализации зависят от размеров будущего проекта и сферы, к которой он относится.



Рис. 2. Схема стратегического планирования

Состав и детализация бизнес-плана зависят от характера деятельности спортивной федерации.

Состав бизнес-плана также зависит от размера предполагаемого рынка сферы физической культуры и спорта и перспектив роста. Естественным образом переход к рассмотрению практической деятельности спортивной федерации приводит нас от бизнес-плана к бизнес-процессу. Это связано с тем, что в настоящее время спортивную федерацию нужно рассматривать не просто как организационную структуру, а как систему взаимосвязанных бизнес-процессов, направленных на достижение определенных целей.[8,12]

Понятие «бизнес-процесс», хотя и не получившее пока нормативного толкования, является наиболее часто употребляемым. Под ним подразумевается либо горизонтальная иерархия внутренних и зависимых между собой функциональных действий, конечной целью которых является реализация уставных задач, либо непрерывная серия задач, решение которых осуществляется в целях создания выхода (результата), либо связанный набор повторяемых действий (функций), которые преобразуют исходный материал и/или информацию в конечный продукт (услугу) в соответствии с предварительно установленными правилами. [4,12]

Для простоты названия всей структуры бизнес-процессов в спортивной федерации введем понятие "бизнес-система" [8,11], определяемое как связанное множество бизнес-процессов, конечной целью которых является реализация уставных задач.

Бизнес-модель предприятия [8,11] — это совокупность графических и текстовых описаний, позволяющих понимать, а в случае использования электронных средств динамического моделирования имитировать процесс управления общественной организацией. Обычно бизнес-модель формируется в целях усовершенствования процесса управления, когда руководство понимает, что общественная организация должна перейти на новую ступень развития, например помимо постоянного развития профессионального и любительского мини-футбола перейти к содержательному наполнению дополнительного урока физической культуры в школе и т.п.

Наиболее подходящим средством, обеспечивающим качественный рост спортивной федерации, может стать новая интегрированная информационная система управления ею. Идеально, когда такая система содержит в себе встроенные средства динамического моделирования деятельности, позволяющие [8, 11]:

- визуализировать деятельность спортивной федерации, обеспечив руководству возможность правильно оценить имеющиеся недостатки и отыскать источники потенциала и направления усовершенствования;
- сократить время настройки информационно-управляющей системы (ИСУ) под специфические особенности спортивной федерации;
- отобразить и зафиксировать в готовом для последующего развертывания виде варианты реализации ИСУ, каждый из которых может быть выбран при переходе на очередную ступень развития спортивной федерации.

Иными словами, бизнес-модель является отображением спортивной федерации и ее информационно-управляющей системы.

Ошибочно полагать, что бизнес-модель — это просто комплект документов, описывающих только бизнес-процессы спортивной федерации. На самом деле в основе бизнес-модели всегда лежат бизнес-цели организации, по большому счету полностью определяющие состав всех базовых компонентов бизнес-модели [8] (см. рис. 3):



Рис. 3. Обобщенная бизнес-модель спортивной федерации

- бизнес-функции, описывающие, ЧТО делает бизнес;
- бизнес-процессы, описывающие, КАК организация выполняет свои бизнес-функции;
 - организационная структура, определяющая, ГДЕ исполняются бизнес-функции и бизнес-процессы;
 - фазы, определяющие, КОГДА (в какой последовательности) должны быть внедрены те или иные бизнес-функции;
 - роли, определяющие, КТО исполняет бизнес-процессы;
 - правила, определяющие связь между ЧТО, КАК, ГДЕ, КОГДА и КТО.

Тем не менее, описание бизнес-процессов как наиболее трудоемкая и чреватая многими ошибками задача нуждается в конкретной методологической платформе.

Таким образом, окончательно методология процессного управления для управления спортивной федерацией и математического моделирования ее деятельности полностью применимы с заменой целевой функции извлечения прибыли (для коммерческих структур) на решение стратегических и тактических

задач, прописанных в уставе спортивной федерации.

1.2 Методы исследования в менеджменте и их сущность

Любая наука основывается на своей методологии – системе определенных правил и принципов получения и обработки научной информации. Методология исследования – это некие критерии, по которым происходит отбор фактов окружающего мира и формируется научное знание. Причем, немало открытий в науке было сделано только благодаря новым методам исследования, которые давали возможность взглянуть на привычные вещи в ином необычном ракурсе, с иной новой точки зрения. Можно сказать, что методология исследования представляет собой определенный взгляд на мир или явление, которое, в свою очередь, поддается рациональному познанию, в противном случае любые методы становятся ненужными и бесполезными. Что еще важно выделить в вопросе о методологических основах науки? Это умение исследователя правильно представить полученные результаты, а также соблюдение этических норм при получении результатов, особенно это важно в науках, связанных с изучением человека и общества.

Методы исследования в менеджменте – инструменты, необходимые для решения задач управления в любой компании. В статье приведены основные подходы к изучению вопросов менеджмента организации. Что такое исследование? Само понятие «исследование» включает в себя комплекс действий по выявлению проблемных вопросов, установлению их роли и места в изучаемой области, изучение и описание взаимосвязей и закономерностей изменения предметов, явлений и их свойств. А также поиск и обоснование решений по использованию полученных знаний для улучшения изучаемой системы или решения поставленных в исследовании задач.

Любое исследование имеет определенную цель. В менеджменте исследования направлены на повышение эффективности функционирования системы управления. При этом могут ставиться самые разные задачи, решающие

возникшие проблемы менеджмента или повышающие качество последнего. Предмет и объект исследования в менеджменте. Все методы исследования в менеджменте направлены на изучение объекта – системы управления. Что же она собой представляет? В основе управления стоит личность, лидерские качества которой позволяют формировать вокруг себя сеть взаимосвязанных элементов управления, работающих по установленному регламенту. Если же объектом исследования менеджмента является система управления, то объектом управления является фирма (организация). Таким образом, благополучие и развитие последней также входит в объект исследования. Предметом исследования в менеджменте обычно является противоречие или проблема управленческого процесса. Основы методологии исследований в системе управления. Методология и методы исследований в менеджменте зависят целиком и полностью от выбранного подхода. Последний бывает концептуальным, аспектным и системным.

Одна и та же проблема может иметь разный аспект, например социальный или экономический, в зависимости от «ракурса» ее рассмотрения. Концепция – более широкое понятие и включает разработку основных положений для исследования перед началом самого процесса изучения проблемы. Наиболее популярным сегодня является системный подход к исследованию. Система, как уже говорилось выше, представляет собой сеть взаимосвязанных элементов, поэтому такой подход позволяет наиболее широко и всесторонне изучить объект исследования и достичь поставленной цели. Системный подход также предполагает изучение внешних факторов, явлений и объектов, которые могут повлиять на исследуемый объект. Конкретизация целостности системы также приводит к более тщательному изучению ее внутренних взаимосвязей, устойчивости, рисков. Целеполагание – один из ключевых аспектов методологии исследований в менеджменте. Любая система управления нуждается в двух группах целей – внешней и внутренней, которые должны быть взаимосвязаны и не противоречить друг другу.

Подход к исследованию также может носить эмпирический или научный характер. Эмпирическим, или опытным, называют подход, включающий конкретные экспериментальные инструменты получения новых знаний. Второй подход включает методы научного исследования в менеджменте. Этот подход позволяет более точно изучить проблематику управления в организации и подобрать обоснованно эффективное решение. Какие бывают методы исследования в менеджменте? Существует множество инструментов, методов, методик, приемов изучения систем управления. Как разобраться в таком многообразии? На что обратить внимание? Ответ на все эти вопросы каждый менеджер ищет самостоятельно, однако процесс поиска можно упростить путем грамотной группировки. Классификация методов исследований в менеджменте включает два основных кластера: теоретический и эмпирический. Теоретические методы основываются на базе знаний и логических умозаключений, которые содержатся в книгах, учебниках, монографиях, статьях. Эмпирические же (опытные, прагматические) методы оперируют к экспериментам и мнениям специалистов. Нельзя авторитетно заявить, какие методы лучше, так как они по-разному рассматривают одну и ту же проблему. Поэтому в практике менеджмента, как правило, встречается синтез нескольких методов и инструментов.

Теоретические методы. Методы, исследования проблем менеджмента нередко опираются на теорию управления как ключевую научную базу. В первую группу входит метод восхождения от абстрактного к конкретному. Он предлагает исследователю пройти путь от общего к частному, то есть, опираясь на объективные знания, сделать выводы о решении конкретной проблемы менеджмента. Абстрагирование как метод исследования предлагает игнорировать незначительные элементы системы управления для выявления ключевых взаимосвязей, в том числе путем моделирования бизнес-процессов. Группа теоретических методов не может не включать анализ и синтез, позволяющие разделить (декомпозировать) объект исследования для

последующего независимого изучения и воссоединения для воссоздания прежней конструкции с осознанием протекающих внутри системы процессов.

Дедукция и индукция также являются яркими представителями первой группы, которые основываются на логических выражениях: от частного к общему (индукция), от общего к частному (дедукция), от частного к частному (трансдукция).

Практические методы Прагматические методы исследования менеджмента организаций часто используются для первичной оценки проблемы. Наблюдение – самый очевидный из методов эмпирики. Информация собирается со всех задействованных в процессе управления подразделений компании. Главным критерием является невмешательство исследователя в бизнес-процесс в процессе наблюдения. Сравнительный метод предполагает наличие аналога или эталона, с которым можно будет сопоставить показатели исследуемого объекта. Также к прагматическим относят метод полемики (дискуссии). Такое аргументированное обсуждение вопросов менеджмента организации, как правило, проводят в рамках первичной оценки сложившейся ситуации (спланированное совещание у директора). Polemika может проходить и между исследователями. Методы моделирования Моделирование является одним из наиболее востребованных теоретических методов оценки эффективности функционирования системы управления и проведения исследований для ее улучшения.

Модель представляет собой «изображение» реального объекта, но не в статическом состоянии, а в положении функционирования, приближенного к действительным условиям. Для моделирования приходится прибегать и к методу абстрагирования, то есть исключать из рассмотрения неключевые факторы и процессы. Запуск модели может показать не только существующие проблемы менеджмента, но и спрогнозировать действие негативных факторов на систему в будущем. Экспертные методы Метод экспертных оценок – широко распространенный эмпирический метод, основанный на мнении компетентных

специалистов. Несмотря на простоту получения таких оценок, существует множество примеров неверного их сбора или толкования, что приводит к негативным результатам исследования. Процесс экспертного исследования включает несколько этапов. Во-первых, проводятся подготовительные работы по сбору группы экспертов и оформлению необходимых документов. Затем проходит детальное изучение проблемы. Исследование продолжается путем разработки вариантов решения поставленной задачи. Внедрение готового решения происходит не без участия экспертов.

Как правило, проводят групповую экспертизу, в связи с чем во главу угла ставится процесс подбора специалистов. Для этого стоит определиться с формой прохождения экспертизы: эксперты могут обсуждать проблему вместе и выдавать готовое коллективное решение или же работать автономно и излагать свои идеи письменно каждый в отдельности. Какие бы методы исследования в менеджменте ни применялись, итоговый документ – важнейшее завершение всей работы. Так и в методе экспертизы важно правильно заполнять бланки и записывать мнения и идеи, безошибочно выделяя суть. Зарубежные методы исследования менеджмента. Методы исследования в менеджменте в последнее время включают такой экспертный метод, как SWOT-анализ. Это зарубежная практика четырехфазного анализа, которая включает оценку сильных и слабых сторон компании, а также ее возможности и внешние угрозы.

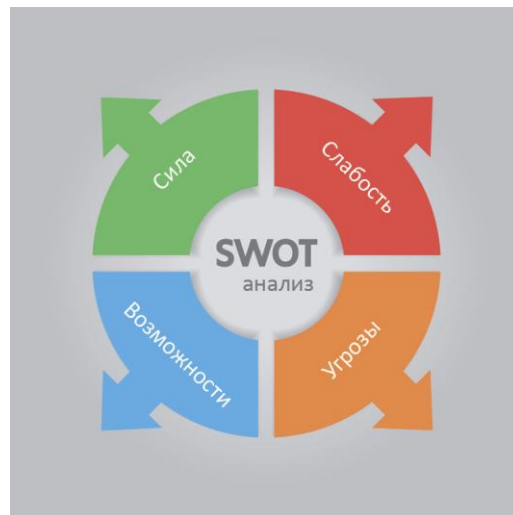


Рис. 4 Матрица SWOT анализа.

В заключение стоит отметить, что на сегодняшний день есть много литературы, содержащей самые разнообразные методы исследований в менеджменте. Учебник или монография на эту тему будут, безусловно, полезны для выбора инструмента исследования, однако не стоит забывать о специфике систем управления в различных организациях.

ГЛАВА 2 МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Методы исследования

Для решения поставленных задач использовались следующие методы исследования:

1. Анализ научно-методической литературы
2. Контент-анализ
3. Метод анкетирования
4. SWOT-анализа на основе модели Остервальдера
5. Методы математической статистики.

Анализ научно-методической литературы. Изучение, анализ и обобщение специальной научно-методической литературы проводились с целью выяснения теоретико-методических вопросов, определяемых основной задачей исследования – поиском наиболее эффективных средств и методов повышения конкурентоспособности физкультурно-спортивных организаций. Анализировалась и обобщалась отечественная и зарубежная литература по менеджменту, спортивному менеджменту, стратегическому менеджменту, маркетингу, а также другие по вопросу влияния конкуренции на физкультурно-спортивные организации. Всего на данном этапе было изучено более 30 источников.

Контент-анализ. Данный аналитический метод был использован для определения основных расчётных показателей эффективности физкультурно-спортивных организаций крупных городов республики Татарстан, критериев их социальной, бюджетной, экономической и технической эффективности.

Метод анкетирования. Анкетирование будет использоваться нами для сбора информации об услугах физкультурно-спортивных организаций, уровне их проведения и востребованности. Исходя из этих данных будут сформированы факторы конкурентоспособности физкультурно-спортивных организаций крупных городов республики Татарстан.

SWOT-анализа на основе модели Остервальдера. По методике Остервальдера будет проведен SWOT-анализ основных сегментов предприятия. SWOT-анализ представляет собой субъективную оценку сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Данный анализ включает:

- оценку сильных сторон компании;
- оценку слабых сторон компании;
- оценку угроз;
- оценку возможностей.

Оценка производится по десятибалльной шкале: 5 оценок в отношении преимуществ (слева) и 5 оценок в отношении недостатков (справа). Ниже приведет комментарий оценок. Все оценки субъективны и основаны на предоставленных документах, на информации из сети Интернет, на данных по итогам интервьюирования непосредственного руководства компании и проведенных исследованиях организации.

Методы математико-статистической обработки результатов. Все полученные данные тестирований будут подвергнуты статистической обработке с привлечением следующих критериев:

Для проверки гипотезы о разности двух средних значений будет применяться парный двухвыборочный t-тест Стьюдента. Уровень значимости при проверке статистических гипотез в данном исследовании будет приниматься равным или меньшим 0,05 ($p < 0,05$). Статистическая обработка будет проведена на компьютере с использованием программы для статистической обработки SPSS-20.

В работе использовались следующие символические обозначения: \bar{A} - среднее арифметическое; S - стандартное отклонение; m — стандартная ошибка среднего; N — размер выборки; p - экспериментальный уровень значимости, полученный при статистической обработке данных; t - коэффициент Стьюдента.

2.2 Организация исследования.

Исследование проводилось с ноября 2016 года по декабрь 2016 года на базе «Поволжской ГАФКСиТ», выездная работа в городах Лениногорск, Н.Челны, Альметьевск, Елабуга, Нижнекамск, районы города Казани.

Первый этап. Сбор и обработка литературных источников, формулировка цели и задач исследования, разработка гипотезы. На этом этапе разрабатывалась методика исследования деятельности спортивной федерации и их взаимодействие с физкультурно-спортивными организациями, а также был обобщен обширный материал по стратегическому развитию тенниса в Республике Татарстан.

Второй этап. Проведение педагогического наблюдения за деятельностью физкультурно-спортивных организаций крупных городов республики Татарстан. В эксперименте будут принимать участие более 14 физкультурно-спортивных организаций из 5 городов республики Татарстан. Предварительно будет осуществляться анкетирование участников физкультурно-спортивных организаций, для выявления информированности и причастности к деятельности ФТРТ. Отдельно будут рассмотрены спортсмены и спортивные достижения, тренеры, менеджеры действующих спортивных организаций и их взаимодействие с ФТРТ.

Третий этап. Обработка результатов исследования, выявление слабых и сильных сторон деятельности спортивной федерации, определение направлений развития и оптимизация выстраивания процессов взаимодействия с физкультурно-спортивными организациями, развивающими теннис в Республике Татарстан. Формулировка выводов работы.

ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

3.1 Анализ материально технической базы физкультурно-спортивных организациях, для занятий теннисом в Республике Татарстан.

Что касается тенниса в Республике Татарстан, то на сегодняшний день уровень развития тенниса в характеризуется следующими показателями:

1. Теннис находится на 30 месте (по количеству занимающихся) из 39 наиболее популярных видов спорта в Республике Татарстан.
2. На территории Республики Татарстан имеется в общей сложности 79 спортивных площадок для занятий теннисом, в том числе:
 - крытых специализированных кортов – 35;
 - открытых специализированных кортов – 41;
 - универсальных спортивных площадок с возможностью занятий теннисом – 3.

Условия для занятий теннисом имеются на 17 спортивных объектах, что составляет 0,01% от общего количества 2408 спортивных сооружений в Республике Татарстан [43].

Из 21 города Республики Татарстан, в том числе 9 городов с населением более 50 тыс. человек, занятия теннисом проводятся в 7 из 9 указанных городов.

Условия для круглогодичных занятий теннисом имеются в 4 из 7 городов: Казань, Альметьевск, Лениногорск, Набережные Челны.

3.2 Анализ кадрового обеспечения и массовости занимающихся теннисом в физкультурно-спортивных организаций Республики Татарстан.

На сегодняшний день количество штатных тренеров, специалистов, работающих в области тенниса в структуре муниципальных спортивных школ, составляет 19 человек. Это одна из наиболее острых проблем в привлечении к массовому занятию данным видом спорта.

Общее количество занимающихся теннисом в Республике – 3310 человек;

- из 163 ДЮСШ и СДЮШОР РТ в 4 отделениях тенниса занимаются теннисом, в составе муниципальных бюджетных спортивно-образовательных

учреждений – 394 человека. От общего количества занимающихся в Татарстане спортом в ДЮСШ 88 436 человек, доля занимающихся теннисом составляет 0,55%;

- самостоятельно или в частных и коммерческих физкультурно-спортивных организациях занимаются теннисом 2856 человек.

Осуществлением спортивной подготовки по теннису в Республике Татарстан заняты 6 организаций.

Во всероссийскую рейтинг-классификацию теннисистов входят 205 спортсменов Татарстана (107 мужчины и юношей, 98 женщин и девушек).

В различные международные классификации теннисистов входят 46 спортсменов Республики Татарстан, в том числе:

- 10 взрослых (5 мужчин и 5 женщин);
- 14 спортсменов старшего юношеского возраста не старше 18 лет (6 юноши и 8 девушки);
- 22 спортсменов 16 лет и моложе (10 мальчика и 12 девочки).

За период 2013-2014 гг. на территории Республики Татарстан подготовлены:

- в 2015 г. – 31 спортсмен-разрядник, из которых 28 теннисистов массовых и 3 спортсмена 1 взр. разряда;
- в 2016 – 8 спортсменов-разрядников, из которых 7 теннисистов массовых и один спортсмен 1 взр. разряда.

3.3. Анализ организационной структуры ФТРТ и ее деятельности в РТ

Региональная общественная организация Федерация тенниса Республики Татарстан основана 19 июля 2005 года. РОО "Федерация Тенниса РТ" базируется в здании «Казанской академии тенниса» ПГАФКСиТ по адресу Республика Татарстан, город Казань, улица Оренбургский тракт, дом 101

Региональная общественная организация "Федерация тенниса Республики Татарстан", в дальнейшем - Организация, является добровольным, основанным

на членстве, самоуправляемым некоммерческим общественным объединением, созданным по инициативе граждан, объединившихся на основе общности их интересов для реализации общих целей. Организация создана и действует в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, Федеральным законом «Об общественных объединениях», иным действующим законодательством Российской Федерации.

Организация является юридическим лицом в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, имеет обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом. Организация имеет самостоятельный баланс, печать, бланки, эмблему, расчетный и иные счета в банках.

Регион деятельности организации - Республика Татарстан.

Полное наименование организации на русском языке: Региональная общественная организация "Федерация тенниса Республики Татарстан".

Сокращенное наименование организации на русском языке: РОО "Федерация тенниса РТ".

Основными направлениями деятельности организации по ОКВЭД являются следующие коды:

- Спортивное образование и образование специалистов организации досуга;
- Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений;
- Деятельность спортивных клубов;
- Деятельность в области спорта прочая.

Символикой организации является: три теннисных меча: зеленого, белого и красного цвета, наложенных друг на друга.



Рис. 5 Логотип Федерации Тенниса РТ

Цели, предмет и направления деятельности организации

Целями деятельности федерации являются: развитие, пропаганда, популяризация тенниса в Республике Татарстан, значимость роли физической культуры и спорта во всестороннем и гармоничном развитии личности, укрепления здоровья, формирование здорового образа жизни граждан, в особенности детей и молодежи.

Для достижения данных целей федерация производит:

- совершенствование организационных - методических основ подготовки спортивных резервов и, высококвалифицированных спортсменов, обеспечение мер по их подготовке и успешному выступлению в международных соревнованиях;
- развитие и укрепление связей с национальными организациями тенниса зарубежных стран с международными спортивными организациями;
- пропаганду и популяризацию тенниса среди населения.

Организация обязана:

соблюдать законодательство Российской Федерации, общепризнанные принципы и нормы международного права, касающиеся сферы её деятельности, а также нормы, предусмотренные настоящим уставом;

ежегодно публиковать отчет об использовании своего имущества или обеспечивать доступность ознакомления с указанным отчетом;

ежегодно информировать орган, принявший решение о государственной

регистрации организации, о продолжении своей деятельности с указанием действительного места нахождения постоянно действующего руководящего органа, его названия и данных о руководителях организации в объеме сведений, включаемых в единый государственный реестр юридических лиц;

Предметом деятельности организации является:

- привлечение квалифицированных специалистов к организационному и тренировочному процессу;
- организация спортивных клубов, секций, команд;
- организация спортивных мероприятий;
- создание базы для хранения, технического обслуживания, ремонта кортов; создание условий для строительства открытых и крытых кортов;
- организация спортивных и учебно-тренировочных занятий.

Учредителями организации являются достигшие 18 лет граждане Российской Федерации, созвавшие учредительное собрание, на котором были приняты решения о создании организации, об утверждении ее устава, о формировании руководящих и контрольно-ревизионного органов организации, с момента принятия указанных решений Организация считается созданной, а ее учредители автоматически становятся членами организации, приобретая соответствующие права и обязанности. Членство в организации является добровольным. Членами организации могут быть достигшие 18 лет граждане Российской Федерации, иностранные граждане, лица без гражданства, законно находящиеся в Российской Федерации, общественные объединения, являющиеся юридическими лицами, готовые признать Устав организации, способствовать достижению ее уставных целей. Членство в организации является добровольным.

Граждане принимаются в члены организации на основании личного заявления, общественные объединения (юридические лица) на основании решения их полномочного руководящего органа.

Прием в члены организации осуществляется решением Правления

организации, которое принимается простым большинством голосов членов Правления с последующим утверждением данного решения Общим собранием членов организации.

Член организации имеет право:

- участвовать в управлении делами организации,
- в случаях и в порядке, которые предусмотрены законом и учредительным документом организации, получать информацию о деятельности организации и знакомиться с ее бухгалтерской и иной документацией;
- обжаловать решения органов организации, влекущие гражданско-правовые последствия, в случаях и в порядке, которые предусмотрены законом;
- требовать, действуя от имени организации, возмещения причиненных организации убытков;
- оспаривать, действуя от имени организации, совершенные ею сделки и требовать применения последствий их недействительности, а также применения последствий недействительности ничтожных сделок организации.

Член организации обязан:

- участвовать в образовании имущества организации в необходимом размере в порядке, способом и в сроки, которые предусмотрены законодательством РФ или учредительным документом организации;
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности организации;
- участвовать в принятии решений, без которых организации не может продолжать свою деятельность в соответствии с законом, если его участие необходимо для принятия таких решений;
- не совершать действия, заведомо направленные на причинение вреда организации;
- не совершать действия (бездействие), которые существенно затрудняют или делают невозможным достижение целей, ради которых создана

организация.

- уплачивать членские взносы;
- выполнять решения выборных органов организации, принятые в рамках их компетенции.

За нарушение Устава, к члену организации решением Правления организации может быть применена мера общественного воздействия в виде предупреждения. При повторном нарушении ставится вопрос об исключении из членов организации. Вопрос об исключении считается решенным, если за него проголосовало 2/3 членов Правления организации.

Структура органов организации.

Высшим руководящим органом организации является Общее собрание членов организации (далее - Общее собрание).

Общее собрание правомочно, если на нем присутствует более половины членов организации. Общее собрание собирается не реже 1 раза в год. Уведомление о дате, месте проведения, времени и повестке дня направляется органом Правления, каждому члену организации выбрав одну из представленных форм извещения: письменно, в электронном виде путем использования ресурсов интернет, телефонограммой, телефонное смс - извещение, не менее чем в разумный срок до начала заседания Общего собрания.

Общее собрание организации вправе решить любой вопрос, возникающий в процессе деятельности организации.

Исключительная компетенция Общего собрания:

- утверждение аудиторской организации или индивидуального аудитора;
- определение порядка приема и исключения из числа членов организации;
- утверждает устав, изменения и дополнения к нему;
- утверждает годовой отчет и годовую бухгалтерскую (финансовую) отчетность организации;
- принимает решение об участии в других общественных объединениях;
- принимает решения о создании Организацией хозяйственных организаций;

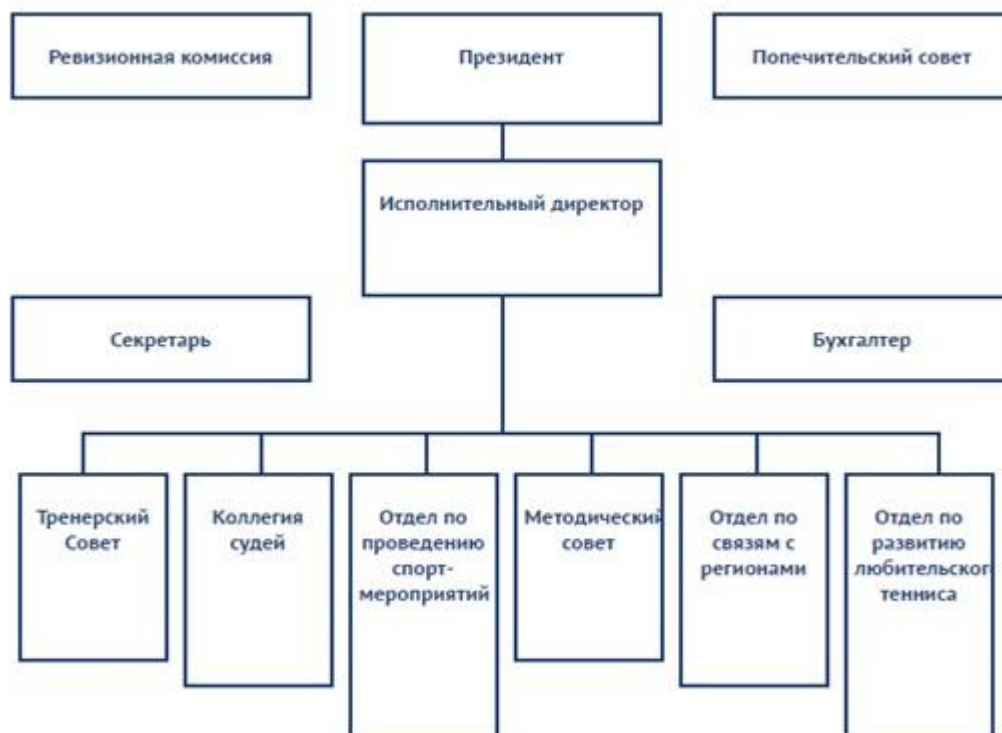


Рис. 6 Организационная схема управления федерацией представленная на официальном сайте ФТРТ

- определяет размер и порядок внесения вступительных и членских взносов;
- определяет приоритетные направления деятельности организации, принципы формирования и использования ее имущества;
- избирает сроком на четыре года Правление организации из числа членов организации;
- избирает сроком на четыре года Президента организации из числа членов организации;
- избирает сроком на четыре года Ревизионную комиссию (Ревизора) организации из числа членов организации;
- заслушивает и утверждает отчеты Правления и Ревизионной комиссии (Ревизора) организации;
- обсуждает и утверждает перспективные планы работы организации;
- принимает решение о реорганизации и ликвидации организации, назначает

ликвидационную комиссию.

Указанные вопросы относятся к исключительной компетенции Общего собрания и не могут быть переданы на решение иным органам организации.

Решения Общего собрания принимаются простым большинством голосов присутствующих на Общем собрании членов организации. Решения по вопросам исключительной компетенции принимаются квалифицированным большинством голосов (не менее 3/4 присутствующих на Общем собрании членов организации).

Внеочередные Общие собрания организации созываются по предложению Президента организации, Правления организации, Ревизионной комиссии (Ревизора), либо по заявлению не менее половины членов организации.

Правление организации

В период между заседаниями Общего собрания выборным постоянно действующим руководящим коллегиальным органом организации является Правление организации. Правление организации избирается Общим собранием на срок четыре года. Количество членов Правления определяется решением Общего собрания.

Правление организации:

- вносит предложения по реализации проектов и программ, касающихся деятельности организации;
- информирует Общее собрание о необходимости внесения изменений и дополнений в Устав организации с указанием конкретных предложений;
- предварительно рассматривает вопросы, которые выносятся на обсуждение Общего собрания;
- утверждает годовую смету расходов организации;
- определяет размер и порядок внесения вступительных и членских взносов; дает согласие на совершение сделок, выходящих за рамки утвержденной сметы расходов;
- утверждает финансовый план организации и вносит в него изменений;

- осуществляет прием в члены организации и исключение из членов организации;
- осуществляет права юридического лица от имени организации и исполняет ее обязанности в соответствии с Уставом;
- ежегодно информирует орган, принявший решение о государственной регистрации организации, о продолжении деятельности организации с указанием действительного места нахождения постоянно действующего руководящего органа, его названия и данных о руководителях организации в объеме сведений, включаемых в Единый государственный реестр юридических лиц; решает иные вопросы, не относящиеся к исключительной компетенции общего собрания.

Заседания Правления организации созываются Президентом организации по мере необходимости, но не реже одного раза в полгода.

Правление организации правомочно принимать решения в случае присутствия на заседании более половины членов Правления организации. Решения правления организации принимаются простым большинством голосов присутствующих, за исключением случаев специально оговоренных в настоящем уставе.

Президент организации является единоличным исполнительным органом организации. Президент организации избирается Общим собранием организации сроком на четыре года.

Президент организации:

осуществляет общее руководство деятельностью организации; созывает Общее собрание и заседания Правления, председательствует на них; несет ответственность перед Правлением за текущую финансовую и иную деятельность организации;

несет ответственность за выполнение возложенных на аппарат организации задач, распределяет обязанности между сотрудниками организации и определяет их полномочия в решении уставных целей организации;

руководит повседневной деятельностью аппарата организации по реализации решений, проектов и программ организации;

представляет Организацию в отношениях с российскими и иностранными юридическими и физическими лицами, заключает в России и за рубежом договора, соглашения и иные сделки от имени организации (по согласованию с Правлением организации), выдает доверенности;

осуществляет подготовку необходимых документов и материалов для рассмотрения на заседаниях Правления;

без доверенности действует от имени организации;

распоряжается средствами организации на основании, соответствующих решений Правления организации;

организует работу по ведению бухгалтерского и налогового учета и сдачу отчетности в установленном порядке;

издает приказы, инструкции и другие документы организации, регламентирующие ее деятельность;

утверждает штатное расписание организации, рассматривает кадровые вопросы;

решает иные вопросы, не отнесенные настоящим уставом к компетенции Общего собрания и Правления организации.

В отсутствие Президента организации его функции выполняет один из членов Правления организации по доверенности организации.

Ревизионная комиссия (Ревизор) организации

Ревизионная работа в организации проводится Ревизионной комиссией (Ревизором), которая избирается Общим собранием на четыре года для проверки финансово-хозяйственной деятельности организации.

Ревизионная комиссия (Ревизор) проводит проверку финансово-хозяйственной деятельности организации не реже одного раза в год. Результаты проверки Ревизионной комиссии (Ревизора) предоставляются Общему собранию на утверждение. Внеплановые проверки могут быть проведены

Ревизионной комиссией (Ревизором) по требованию не менее одной трети всех членов организации. Отчеты о результатах проверок Ревизионная комиссия (Ревизор) представляет Правлению организации и Общему собранию организации.

ВЫВОДЫ

Преследуя цель данной работы, нам удалось решить поставленные ранее задачи и прийти к следующим выводам:

1) Мы, проанализировав научно-методическую и специальную литературу по проблеме организации управления деятельностью спортивной федерации, ФТРТ изучили материально техническую базу для занятий теннисом в физкультурно-спортивных организациях Республики Татарстан. В результате исследования выяснилось, что на территории Республики Татарстан имеется в общей сложности 79 спортивных площадок для занятий теннисом, в том числе:

- крытых специализированных кортов – 35;
- открытых специализированных кортов – 41;
- универсальных спортивных площадок с возможностью занятий теннисом

– 3

Условия для круглогодичного занятия теннисом имеются в 6 городах:

- Казань,
- Альметьевск,
- Лениногорск,
- Набережные
- Челны,
- Елабуга,
- Нижнекамск.

2) Исследуя кадровое обеспечение и массовость занимающихся теннисом в физкультурно-спортивных организациях Республики Татарстан, мы получили следующие результаты. На сегодняшний день количество штатных тренеров, работающих в области тенниса составляет 32 человека. Общее количество занимающихся теннисом в Республике – 3310 человек;

3) Мы изучили организационную структуру ФТРТ и ее деятельности в республике, а так же взаимодействие с другими физкультурно-спортивными организациями развивающими теннис в Республике Татарстан. Данное исследование показало, что основными целями Федерации тенниса РТ являются:

- развитие, пропаганда, популяризация тенниса в Республике Татарстан,
- значимость роли физической культуры и спорта во всестороннем и гармоничном развитии личности,
- укрепления здоровья,
- формирование здорового образа жизни граждан, в особенности детей и молодежи.

Для достижения указанных целей Федерация тенниса РТ реализует:

- совершенствование организационных и методических основ подготовки спортивных резервов и высококвалифицированных спортсменов,
- обеспечение мер по подготовке и успешному выступлению спортивных резервов и высококвалифицированных спортсменов в международных соревнованиях;
- развитие и укрепление связей с национальными организациями тенниса зарубежных стран с международными спортивными организациями;
- пропаганду и популяризацию тенниса среди населения.

Направлениями деятельности федерации является:

- привлечение квалифицированных специалистов к организационному и тренировочному процессу;
- организация спортивных клубов, секций, команд;
- организация спортивных мероприятий;
- создание базы для хранения, технического обслуживания, ремонта кортов;
- создание условий для строительства открытых и крытых кортов;
- организация спортивных и учебно-тренировочных занятий.

Структура органов организации, состоит из контрольно-ревизионных органов, к которым относится ревизионная комиссия и руководящих органов которыми являются:

1. Общее собрание участников организации;
2. Правление организации;
3. Президент организации

Помимо Федерации тенниса РТ в республике так же существуют еще две муниципальных федерации:

- Федерация тенниса г. Альметьевск
- Федерация тенниса г. Лениногорск

Взаимодействие с данными организациями осуществляется в виде:

- Проведение турниров;
- Проведение мастер классов;
- Привлечение спортсменов к участию в УТС организованных ФТРТ;
- Тестирование уровня подготовленности.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

В результате проведенного нами исследования деятельности ФТРТ и выполнения ею своих обязанностей для достижения поставленных целей мы рекомендуем обратить внимание на следующие основные проблемы развития тенниса в Республике Татарстан:

- отсутствие возможности для полноценного физического развития и занятия теннисом у большинства населения РТ;
- недостаточная массовость занятиями теннисом в Татарстане;
- отсутствие эффективной системы детско-юношеского спорта;
- значительное отставание от ведущих спортивных держав в количестве и качестве специализированных теннисных спортивных сооружений;
- недостаточное финансирование большинства районных федераций тенниса, спортивных школ и клубов, слабое привлечение внебюджетных средств, не позволяющее в полной мере решать вопросы развития тенниса в регионах;
- недостаточное количество действующих в районах РТ учреждений спортивной подготовки по теннису;
- недостаточное количество современных теннисных спортивных сооружений (центров), построенных в районах РТ;
- недостаточное количество внутренних соревнований, ежегодно проводимых в РТ;

Так же для плодотворной работы и увеличения массовости занимающихся данным видом спорта в Республике Татарстан необходимо решить следующие задачи:

- обеспечить условия для развития массового тенниса на территориях муниципальных образований;
- обеспечить всестороннюю государственную поддержку детско-юношеских спортивных школ;
- организовать проведение муниципальных официальных физкультурных

и спортивных мероприятий по теннису;

- осуществить целевую подготовку инструкторов для занятий теннисом в начальных классах общеобразовательных школ;
- способствовать увеличению числа теннисных школ и клубов;
- оказывать содействие в развитии тенниса на колясках, пляжного тенниса, среди лиц среднего и старшего возраста через организацию соревнований в этих видах тенниса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. От 03.11.2015) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации".
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 21 января 2015 г. № 30 «О Федеральной целевой программе «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы».
3. Постановлением Кабинета Министров Республики Татарстан от 07.02.2014 № 73 «Об утверждении государственной программы «Развитие молодежной политики, физической культуры и спорта в Республике Татарстан на 2014-2020 годы».
4. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 270 с.
5. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1985. – 327 с. : ил.
6. Алтухов, С.В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями / С. В. Алтухов. - М. : Советский спорт, 2013. - 208 с.
7. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : учеб. пособие : пер. с англ. / под ред. А. Н. Петрова. — СПб. : Питер, 2009. — 344 с.
8. Бабань, Ю. Методология моделирования бизнес-процессов / Ю. Бабань // Финансовая газета. – 2001. – 31 мая.
9. Бандурин, А.В. Управление деятельностью корпорации в России : дис. ... д-ра экон. наук / А.В. Бандурин. – М., 2002. – 307 с.
10. Белиц-Гейман, С.П. Теннис: учебник для институтов физической культуры / С.П. Белиц-Гейман. - М.: ФиС, 2007. – 224 с.

11. Берл, Г. Мгновенный бизнес-план, двенадцать быстрых шагов к успеху / Густав Берл, Пол Киршнер ; пер. с англ. – М. : Дело, 1995. – 79с.
12. Виханский, О.С. Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М : Магистр, 2013. - 576 с.
13. Герчигова, И.Н. Менеджмент : учебник / И.Н. Герчигова. – М. : ЮНИТИ, 1994. – 685 с.
14. Гребнев, Е.Г. Управленческие нововведения / Е.Г. Гребнев. – М. : Экономика, 1985. – 159 с.
15. Гуськов, С.И. Маркетинг физкультурно-оздоровительных услуг в зарубежных странах / Гуськов С.И., Куратов А.О.; ВНИИФК. - М.: ЦООНТИ - ФиС, 1993. - 75 с.
16. Дорофеев, В.Д. Менеджмент : учебное пособие / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал. - М : ИНФРА-М, 2012. - 440 с.
17. Еншин, М. М. Спортивный менеджмент и маркетинг : учеб.-метод. комплекс для студентов спец. «Физическая культура» / М. М. Еншин, В. Ю. Дятлов. – Новополюцк : ПГУ, 2008. – 252 с.
18. Жолдак, В.И. Управление в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие / В.И. Жолдак, В.Н. Зуев.- 2-е изд. – Тюмень : Вектор Бук, 2000. – 329с.
19. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 375 с.
20. Иванова, Т.С. Особенности соревновательной деятельности юных теннисистов и отбор перспективного контингента в ходе проведения всероссийских смотров-конкурсов / Иванова Т.С. Учебное пособие для студентов. – М.: «Принт Центр», 2000. - 76 с.
21. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд ; пер. с англ.. – М. : Прогресс, 1996. – 69 с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. – СПб. : Питер ком, 1998. – 896 с.

23. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : экспресс-курс / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. - СПб : Питер, 2012. - 480 с.
24. Котлер, Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг. – М. : Издательство: Вильямс, 2007. – 357 с.
25. Макашева, З. М. Брендинг : учеб. пособие / З. М. Макашева, М. О. Макашев. — СПб. : Питер, 2011. — 283 с.
26. Максимцова, М.М. Современный менеджмент : учебник / Под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. В. Я. Горфинкеля. - М : [б. и.], 2012. - 299 с.
27. Малинин, А.Б. Менеджмент деятельности спортивных школ: учебное пособие/ А.Б. Малинин, В.А. Малинин. – М.: Физическая культура, 2008.—240с.
28. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 205 с.
29. Мелёхин, А. В. Правовое регулирование физической культуры и спорта : учебник для бакалавриата и магистратуры / А. В. Мелёхин. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 479 с.
30. Минцберг, Генри. Менеджмент : природа и структура организации / Г. Минцберг. - М. : Эксмо, 2009. - 595 с.
31. Начинская, С.В. Основы экономики и менеджмента в физической культуре и спорте/С.В. Начинская.- М. «Академия», 2014.- 224 с.
32. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. Пособие/ И.И. Переверзин.—3-е изд., перераб. И доп. – М.: Физкультура и спорт, 2006.—464с.
33. Попов, В.М. Бизнес-планирование : учеб. для экон. спец. вузов / В.М. Попов, С.И. Ляпунов, С.Ю. Муртузалиева [и др.] ; под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова ; Рос. экон. акад. им. Г.В.Плеханова. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 670 с.

34. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие/ А.В. Починкин. – 2-е изд., доп и перераб. – М.: Советский спорт, 2010. –264с.
35. Починкин, А.В. Экономика физической культуры и спорта: монография / А.В. Починкин, С.Г. Сейранов. – М.: Советский спорт, 2011. – 328с.
36. Синяева, И. М. Маркетинг в коммерции : учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. — М. : Дашков и К°, 2011. — 548 с.
37. Степанова, О.Н. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности: учеб. Пособие / О.Н. Степанова. – М. : Советский спорт, 2008. – 480 с.
38. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 333 с.
39. Филиппов, С.С. Менеджмент физической культуры и спорта. Учебное пособие/С.С. Филиппов.- М. : Советский спорт, 2015. - 240 с.
40. Халилов, Д. Маркетинг в социальных сетях / Д. Халилов. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 240 с.
41. Хойя, Рассел. Спортивный менеджмент. Принципы и применение / Р. Хойя, Аарон С. Т. Смит [и др.]. - М. : Рид Медиа, 2013. - 352 с.
42. Федерация тенниса России. Теннис в России [электронный ресурс] // URL: <http://www.tennis-russia.ru> (Доступ: 21.12.2016).
43. Википедия. Население Татарстана [электронный ресурс] // URL: http://https://ru.wikipedia.org/wiki_население_Татарстан (Доступ: 20.12.2016).

Организационная структура Федерации тенниса России

