Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« ___ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика
код – наименование направления

Развитие спортивного маркетинга в МАУ «СК «Абакан»

Руководитель _____ к.э.н., доцент Г.И. Никитина
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ Д.В. Панковецкая
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение……...6

1 Теоретическая часть. Теоретические основы спортивного маркетинга…….8

1.1 Сущность и содержание спортивного маркетинга……...8

1.2 Стратегия маркетинга в спортивных организациях……...…14

1.3 Проблемы развития маркетинга в спорте……..….17

2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия МАУ « СК «Абакан»……..20

2.1 Краткая характеристика предприятия…….20

2.2 Анализ баланса…….…26

2. 3 Оценка имущественного положения МАУ « СК «Абакан»……33

2.4 Анализ показателей результатов деятельности учреждения……...……36

2.5 Коммерческая деятельность МАУ « СК «Абакан»……...….41

2.5 Вопросы экологии ……45

3 Проектная часть. Разработка маркетинговой стратегии для МАУ « СК «Абакан» ……...47

3.1 Обоснование предложений……..47

3.2 Эффективность предложенных мероприятий……....54

Заключение……..…..57

Список использованных источников…….……58

Приложение А Бухгалтерский баланс 2017 год (форма №1)…….……..60

Приложение Б Бухгалтерский баланс 2018 год (форма №1)……..……..66

ВВЕДЕНИЕ

Спорт – это сложный, многообразный и увлекательный феномен, в него вовлечены миллионы людей и организаций - спортсмены, предприниматели, журналисты, рекламисты, государственные организации, некоммерческие компании, спортивные клубы, и наконец, зрители и болельщики. Вот почему задачи спортивного маркетинга невероятно сложны, и их решение требует комплексного подхода, высочайшего профессионализма и солидной теоретической подготовки.

Спортивному маркетингу уже около 30 лет, в России же он существует, по оценкам специалистов, 13-15 лет, с момента, когда сам термин «маркетинг» приобретает здесь свое полноценное значение, начинается активное использование маркетинговых методов и инструментов.

Актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы заключается в том, что маркетинг, будучи эффективным средством повышения результативности системы управления предприятия, сам является объектом управления. Сегодня только начинается становление отечественной школы спортивного маркетинга. Глубокое изучение теоретических основ и анализ современного маркетинга в сфере спорта позволят разработать грамотную стратегию продвижения спортивного мероприятия на российском рынке.

Объектом выпускной квалификационной работы является Муниципальное автономное учреждение « Спорткомплекс «Абакан».

Предметом исследования является развитие спортивного маркетинга рассматриваемое как важный фактор повышения эффективности работы предприятия.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка маркетинговой стратегии для МАУ «СК «Абакан».

Для реализации цели, поставленной в рамках выпускной квалификационной работы, потребовалось решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические аспекты спортивного маркетинга;

- проанализировать маркетинговую деятельность предприятия;

- проанализировать общее финансовое состояние МАУ «СК «Абакан»;

- разработать спортивную маркетинговую стратегию на МАУ «СК «Абакан».

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий для МАУ «СК «Абакан» с целью перспективного развития предприятия.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГА

1.1 Сущность и содержание спортивного маркетинга

Спортивный маркетинг – это непрерывный поиск возможностей комплексного решения как непосредственных, так и косвенных задач потребителей спорта, компаний, работающих в спортивной сфере, и других физических лиц и организаций, связанных со спортом, в условиях изменчивой и непредсказуемой среды, характерной для самого понятия «спорт». [2]

Спортивный маркетинг как профессиональный термин был определён в 1980 годы, при это специалисты используют разные подходы к пониманию его сущности. Каждый раз, когда маркетинг начинают использовать в той или иной отросли, осуществляется адаптация этой универсальной системы управления экономическими ресурсами. В этого мы имеем дело с «событийным», «розничным», «промышленным», «электронным» и т. п. маркетингом.

При сохранении общих маркетинговых принципов, методологии и инструментария отраслевые дефиниции отличаются в первую очередь, объектами маркетинга, а также характеристиками рыночной среды. Этот подход находит отражения и в попытках дать определения спортивному маркетингу.

В основе деятельности производителей, работающих на основе принципов маркетинга, лежит девиз: производить только то, что требуют рынок, покупатель. Исходным моментом, лежащим в основе маркетинга, выступает идея человеческих нужд, потребностей, запросов. Отсюда сущность маркетинга предельно коротко состоит в следующем: следует производить только то, что, безусловно, найдет сбыт, а не пытаться навязать покупателю «несогласованную» предварительно с рынком продукцию. [4]

Из сущности маркетинга вытекают основные принципы, которые включают:

- Нацеленность на достижение конечного практического результата производственно-сбытовой деятельности;
- Концентрацию исследовательских, производственных и сбытовых усилий на решающих направлениях маркетинговой деятельности;
- Направленность предприятия на долговременный результат маркетинговой работы. Это требует особого внимания к прогнозным исследованиям, разработки на основе их результатов товаров рыночной новизны, обеспечивающих высоко прибыльную хозяйственную деятельность;
- Применение в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них.

Из литературных данных следует, что методы маркетинговой деятельности следующие:

1) анализ внешней (по отношению к предприятию) среды, в которую входит не только рынок, но и политические, социальные, культурные и иные условия. Анализ позволяет выявить факторы, содействующие коммерческому успеху или препятствующие ему. В итоге анализа формируется банк данных для оценки окружающей среды и ее возможностей;

2) анализ потребителей, как реальных, так и потенциальных. Данный анализ заключается в исследовании демографических, экономических, социальных, географических и иных характеристик людей, принимающих решение о покупке, а также их потребностей в широком смысле этого понятия и процессов приобретения ими как нашего, так и конкурирующих товаров;

3) изучение существующих и планирование будущих товаров, то есть разработка концепций создания новых товаров и/или модернизации старых, включая их ассортимент и параметрические ряды, упаковку и т.д. Устаревшие, не дающие расчетной прибыли товары снимаются с производства и рынка;

4) планирование товародвижения и сбыта, включая создание, при необходимости, соответствующих собственных сбытовых сетей со складами и магазинами и/или агентских сетей;

5) обеспечение формирования спроса и стимулирование сбыта путем комбинации рекламы, личной продажи, некоммерческих престижных мероприятий («паблик рилейшнз») и разного рода материальных стимулов, направленных на покупателей, агентов и конкретных продавцов;

6) обеспечение ценовой политики, заключающейся в планировании систем и уровней цен на поставляемые товары, определении технологии использования цен, кредитов, скидок и т.п.;

7) удовлетворение технических и социальных норм региона, в котором сбывается продукция, что означает обязанность обеспечить должную безопасность использования товара и защиты окружающей среды, соответствие морально-этическим правилам, должный уровень потребительской ценности товара;

8) управление маркетинговой деятельностью (маркетингом) как системой, то есть планирование, выполнение и контроль маркетинговой программы и индивидуальных обязанностей каждого участника работы предприятия, оценка рисков и прибылей, эффективности маркетинговых решений. [10]

Основные маркетинговые элементы

Возникает вопрос: в какой мере и в каком виде маркетинг используется в спорте? Ответ на него могут дать классификация и сегментация ресурсов, возможностей и видов спортивного рынка, а также некоторые представления о шансах, которые спорт имеет в этой области. [12]

Понимание маркетинга в спорте и процессов, происходящих в его глубинах, требует определения самых важных маркетинговых категорий, возникающих на линии «спортивный продукт - покупатель», а именно:

1) Спортивный производитель.

2) Спортивный потребитель.

3) Спортивный рынок.

4) Спортивный продукт.

О потребителе, рынке и продукте надо говорить отдельно. Спортивные производители (спортсмены) и те, кто управляют спортивным процессом (тренеры, менеджеры), если рассматривать их как спортивные понятия, являются частью и предметом изучения теории спорта. Они создают и реализуют продукт только через спортивные организации, общества, клубы, команды и на спортивных событиях. Они производят определенный спортивный результат, который в начальный момент для нас существуем только как нематериальная величина. Спортивный результат, по теории спорта, лежит в основе спортивной миссии и обозначает выражение человеческой ценности в этом понятии.

Путь спортивного результата от нематериальной к воплощенной в материально-денежной форме величине проходит через маркетинговый процесс, где получает качество спортивного продукта. Данный продукт можно сегментировать в разных видах его проявления. В обозначенном качестве спортивная человеческая ценность может иметь своего коммерческого потребителя, который, в конце концов, через процессы предложение-спрос и купля-продажа оплатит свою потребность. Таким образом, можно считать, что нематериальная спортивная величина в маркетинговом процессе может получить свое материальное воплощение.

Сущность маркетинга в физкультурно-спортивной деятельности

Общепризнанно, что маркетинг и маркетинговые технологии в полной мере применимы к сфере физической культуры и спорта. Это связано с тем, что именно с анализа общей и физической культуры личности маркетинг начинается и их формированием заканчивается. Более того, начинаясь с изучения образа жизни, маркетинг «на выходе» реализации проекта или программы физкультурно-спортивной работы с населением имеет формирование определенного (в первую очередь - здорового) образа жизни. Это означает, что в своем современном понимании и содержании маркетинг в

сфере физической культуры и спорта представляет собой очень мощную и хорошо интегрированную технологию социально-культурных нововведений, важную составляющую общей культуры и духовной жизни современного общества.[15]

Кроме того, в маркетинге услуг доминирующее положение приобретает необходимость учета социальных факторов. Огромная часть потребителей услуг физической культуры и спорта - подростки, учащаяся молодежь, пенсионеры, инвалиды.

Как известно, физическая культура и спорт относятся к социально-культурной сфере, имеющей главной целью воспроизводство национального человеческого потенциала. В этой связи нельзя не отметить, что именно в физкультурно-спортивной деятельности в максимальной степени проявляется не столько коммерческий, сколько социальный характер маркетинга.

В настоящее время все более отчетливо специализировались самостоятельные области социально-культурного маркетинга в сфере физической культуры и спорта - маркетинг идей, видов спорта, соревнований, известных спортсменов, спортивных организаций, команд и тренеров, территорий и мест (претендующих, например, на проведение крупнейших международных спортивных соревнований), программ физкультурно-спортивной работы с населением и т.п.

Правомерно также понимание маркетинга как теории и практики управленческой деятельности в сфере физической культуры и спорта.[14]

И наконец, маркетинг может быть определен как философия субъектов рынка отрасли «физическая культура и спорт». Под термином «философия» мы понимаем: образ мыслей и принципы конкретных действий участников цивилизованных рыночных отношений. Для продуцентов услуг физической культуры и спорта - это способ мышления и действий, реализуемых в отношении потребителей, посредников, конкурентов, персонала собственной фирмы, а также товарной, ценовой, коммуникационной и сбытовой политики. Суть маркетинга как философии рынка выражается для субъектов предложения

, прежде всего, в том, что во главу угла ставятся запросы потребителя, оказываются лишь те услуги, которые будут пользоваться спросом у конкретных сегментов рынка, цены формируются с учетом динамики платежеспособного спроса, на руководящие должности подбираются специалисты, компетентные в вопросах рыночной экономики, конъюнктуры предоставляемых услуг, ориентированные на маркетинг и т.п.

Таким образом, маркетинг в сфере физической культуры и спорта имеет не столько коммерческий, сколько социальный характер, представляет собой особую разновидность социальной работы с населением, технологию социально-культурных нововведений, направленных, в широком смысле, на воспроизводство национального человеческого капитала. Помимо этого, маркетинг - это теория и практика управленческой деятельности, философия субъектов рынка отрасли «физическая культура и спорт».

Любое социально-культурное явление, в том числе и спортивная деятельность, всегда нуждается в моральной, организационной и финансовой поддержке общества. Амбиции отдельного человека или группы людей, направленные на удовлетворение общественно-спортивных потребностей и интересов в целях самоутверждения и развития творческих способностей, всегда находятся в противостоянии с объективными и субъективными возможностями получить моральную, материальную и финансовую поддержку.

В спорте всегда озабочены наличием финансовых средств, которые во многом определяют объем и качество спортивного творчества. То есть маркетинговой проблемой спортивных коллективов, спортсменов является поиск инвестиций и финансовой поддержки для реализации спортивных программ. Стержнем эффективности для решения этих проблем является введение бизнес - функции в организацию спортивной деятельности, разработка и внедрение маркетинговой стратегии.[17]

Итак, спортивный маркетинг рассматривает спортивную деятельность как специфический товар, который по своей спортивной миссии требует особого маркетингового положения при обязательном взаимном уважении

теоретических законов обеих сторон - спорта и маркетинга, а следовательно, и предполагает собственный маркетинговый подход.

1.2 Стратегия маркетинга в спортивных организациях

Подход к маркетингу зачастую сводится к тому, что выявление потребностей клиентов и контроль над их удовлетворением целиком возлагается на отдел продаж. В результате маркетинг из инструмента удовлетворения потребностей клиентов превращается в средство облегчения усилий, направленных на продажу товаров и услуг, не пользующихся спросом. Профессиональный подход к маркетингу дает ответ на вопрос, какое уникальное предложение организация может сделать своим клиентам. Если организация в состоянии понять, в чем ее ценность и отличие от конкурентов, она должна оттачивать свои ключевые компетенции и использовать их для предложения услуг. Первый шаг на этом пути – разработка стратегии маркетинга. Прежде всего любая организация должна решить три задачи:

1) Определить сегодняшнее положение организации. Для этого требуется анализ всех элементов внешней среды, в которой работает организация, а также показателей эффективности ее работы в прошлом и перспектив развития. Понимание того, какую стратегическую позицию организация занимает по отношению к клиентам, поможет разработать значимые цели и направления развития организации.

2) Определить цели, которых хочет достичь организация. Организации необходимо определить и спланировать свои задачи. Для того чтобы добиться успеха, нужно наметить цели, создать себе привлекательный имидж и установить желательный объем продаж.

3) Определить способы достижения этих целей. На этом этапе для достижения поставленных целей используется стратегия и тактика. Для получения намеченных результатов формулируется базовый подход к маркетингу. [18]

Маркетинговая среда – это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами предприятия и влияющих на возможности службы маркетинга устанавливать и поддерживать деловое сотрудничество с целевыми потребителями(рис. 1.1)

Рисунок 1.1 – Факторы маркетинговой среды спортивной организации

Разработка основных направлений маркетинга включает формулирование миссии и целей организации, а также анализ внешней среды и ее влияния на организацию. Далее разрабатываются стратегия и тактика маркетинга применительно к исследованиям рынка, позиционированию, сегментации и таргетингу, а также различным инструментам маркетинга (ценообразование, дистрибуция, продвижение продукта, кадры, процессы и внешняя привлекательность продукта).[20]

Внешняя среда. В современных условиях организации вынуждены работать, ориентируясь на потребности рынка. Сегодня во многих государственных учреждениях, работающих в таких сферах, как здравоохранение, образование и местное самоуправление, используются такие же подходы к управлению, как на предприятиях частного сектора. Это вызвано

тем, что зарабатывать деньги можно только в условиях свободной конкуренции, позволяющей выявить неэффективные методы работы и процессы. Чтобы понять, какие элементы внешней среды можно или, наоборот, трудно использовать, организация должна проанализировать политические, экономические, экологические, социокультурные и технологические условия, в которых она работает.

Исследования рынка. Разработка комплексного подхода к маркетингу требует исследований рынка и изучения общественных потребностей. Всесторонний анализ рынков, на которых работает организация, важнейший фактор успеха как коммерческих, так и некоммерческих организаций. Чрезвычайно важно, как организация воспринимает себя, но еще важнее, как ее воспринимают участники рынка. Чтобы выявить потребителей, чьи потенциальные или реальные нужды спортивная организация может удовлетворить, необходимо определить все группы людей, заинтересованных в спортивном продукте или услугах.

Сегментация, таргетинг и позиционирование. У разных людей могут быть самые разнообразные интересы и мотивации в области спорта (участие в спортивных мероприятиях, присутствие на них, просмотр передач по телевидению, чтение спортивных разделов в газетах и журналах). Вот почему необходимы маркетинговые стратегии, позволяющие удовлетворять специфические потребности различных категорий и групп населения. Эти стратегии должны быть нацелены на конкретные группы потребителей (сегменты рынка). И прежде всего организации нужно определить основные направления работы и понять, чего, собственно, она хочет достичь. Сформулировав основные направления деятельности, следует очертить круг существующих и потенциальных клиентов, то есть сегментировать рынок. Сегментация - это разделение рынка на сегменты или группы потребителей, имеющих общие характеристики. [21]

Для некоммерческих спортивных организаций большое значение имеет таргетинг. Стратегии маркетинга, используемые большинством организаций,

относительно просты. Чаще всего они базируются на программах, ориентированных на массовую аудиторию. Развитие технологий ведет к появлению новых каналов и возможностей коммуникации. Эти возможности требуют особых подходов к маркетингу. Интернет и множество других электронных средств связи открывают новые медиаканалы, через которые потребители получают информацию. Так, молодежь демонстрируют растущий спрос на информацию, получаемую по мобильным телефонам(текстовые сообщения). И организация, удовлетворяющая этот спрос, оказывается в более выигрышной позиции, чем та, которая эти потребности игнорирует.

Позиционирование организации требует глубокого понимания рынка, на котором она работает, и, как следствие, усиления влияния на него. Организации важно знать, как различные группы потребителей воспринимают ее по сравнению с другими поставщиками. Она может обозначить свою позицию на рынке, подчеркнув свои отличительные характеристики или противопоставив себя по ряду преимуществ другим организациям.

1.3 Проблемы развития маркетинга в спорте

Маркетинг в спортивной и физкультурно-оздоровительных сферах только начинает пробивать себе дорогу особенно в России, а многие специалисты уже считают, что у спортивного маркетинга появились серьезные проблемы.

Во-первых, демографические изменения, которые пройдут в ближайшем будущем, существенно повлияют на спортивный маркетинг.

Сюда относится:

- процесс старения наций. Некоторые спортивные организации уже начали заниматься усовершенствованием своих систем маркетинга с учетом этой тенденции; увеличение количества пожилого населения в большинстве развитых стран может серьезно повлиять на посещаемость спортивных соревнований, популярность видов спорта и размер телевизионной аудитории, то есть тех показателей, которые определяют эффективность спортивного маркетинга. Для пожилых людей существенными факторами мотивации в

процессе принятия потребительских решений являются удобство, доступность, качество и сервис. Хотя для большинства россиян старшего поколения существенным все еще остается такой фактор мотивации как стоимость;

- изменяющийся тип семьи - семьи, возглавляемые незамужней или разведенной женщиной;
- увеличение свободного времени.

Во-вторых, появление серьезных конкурентов спорту. Некоторые специалисты считают, что искусство затмит спорт в качестве основного способа развлечения и отдыха, особенно в среде старшего поколения. Предчувствуя рост популярности искусства и упадок интереса к спорту, некоторые спортивные руководители ряда стран организуют и проводят различного рода спортивные фестивали - симбиоз спорта и искусства.

И ещё одна проблема - изменение популярности видов спорта. В то же время на развитие физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг положительное влияние могут отказать следующие тенденции:

1) здоровый образ жизни становится для многих неотъемлемой чертой жизни;
2) индустрия активного отдыха привлекает в последнее время крупные предприятия;
3) понимание руководителями спортивно-оздоровительных клубов, что главным фактором успеха является качество (работы и спортсооружений);
4) рост научно-технической информации, проникновение ее во все сферы физкультурно-оздоровительной активности;
5) развитие семейного спорта;
6) недостаток общения, желание заниматься в группе, под руководством профессионала;
7) развитие спортивно-оздоровительной работы в парках;
8) формирование тесной связи спортивно-оздоровительных клубов с медицинскими учреждениями;

9) стремление большинства населения обезопасить себя ведет к тому, что успехом будут пользоваться маленькой и средней величины клубы.

Таким образом, спорт – это сложный, многообразный и увлекательный феномен, в него вовлечены миллионы людей и организаций - спортсмены, предприниматели, журналисты, рекламисты, государственные организации, некоммерческие компании, спортивные клубы, и наконец, зрители и болельщики. Вот почему задачи спортивного маркетинга невероятно сложны, и их решение требует комплексного подхода, высочайшего профессионализма и солидной теоретической подготовки.[20]

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ МАУ « СК «АБАКАН»

2.1 Краткая характеристика организации

Спортивный комплекс «Абакан» — крупнейшее спортивное сооружение Республики Хакасия. Открылся 1 июня 2010 года. Комплекс в короткое время обрёл известность как динамично развивающийся спортивный объект с мощной материально-технической базой, высокоорганизованной инфраструктурой, квалифицированным персоналом и прогрессивными методиками. [22]

Основные виды деятельности:

- деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений;
- физкультурно-оздоровительная деятельность;
- прокат инвентаря и оборудования для проведения досуга и отдыха;
- сдача в аренду в установленном порядке имущества, сооружений, оборудования;
- розничная торговля вне магазинов;
- организация и проведение выставок, ярмарок, корпоративных мероприятий;
- детская комната.

Строительство комплекса началось в 2008 году и продолжается до настоящего времени.

Спорткомплекс «Абакан» включает в себя следующие сооружения: универсальный спортивный зал, бассейн, легкоатлетический манеж и административный корпус.

1 июня 2010 г. состоялось официальное открытие универсального спортивного зала для игровых видов спорта. В сентябре 2011 г. был сдан в эксплуатацию административный корпус. В 2012 году планируется завершение

строительства 50-ти метрового бассейна, соответствующего всем требованиям международной федерации плавания. Сразу за этим начнется строительство легкоатлетического манежа, в котором можно будет проводить соревнования международного уровня.

Комплекс имеет уникальные возможности для проведения соревнований любого масштаба. С момента открытия в нем проводились крупнейшие региональные, республиканские и любительские соревнования по баскетболу, волейболу, мини-футболу, киокусинкай каратэ-до, вольной борьбе, тхэквондо, спортивным танцам и другим видам спорта.

Все объекты Спорткомплекса используются для развития физической культуры и массового спорта, для организации работы с населением в области физической культуры и спорта.

Для людей с ограниченными физическими возможностями созданы условия для занятий адаптивной физической культурой.

Люди с ограниченными физическими возможностями могут посещать:

- тренажерный зал;
- универсальный спортивный зал;
- плавательный бассейн (не предназначен для приема инвалидов-колясочников).

Для просмотра физкультурных, спортивных и иных мероприятий:

- плавательный бассейн;
- универсальный спортивный зал.

Вход на объекты Спорткомплекса и пути передвижения внутри оборудованы пандусами. Вспомогательные помещения (раздевалки, туалеты, душевые) оснащены специальным оборудованием.

Универсальный спортивный зал

Универсальный спортивный зал спорткомплекса" Абакан" предназначен для тренировочных процессов и соревнований по баскетболу, волейболу, теннису, бадминтону, мини-футболу и другим видам спорта.

Размер зала — 2000 м² (40х50 м). Спортивная арена с помощью вертикальных завес может делиться на три отдельные площадки. Зал оснащен современным звуковым и световым оборудованием, комментаторской кабинкой. Система вентиляции и кондиционирования поддерживает оптимальный климатический режим. Вместимость трибуны — 1000 человек. Балкон для зрителей на 150 мест. [22]

Тренажерные залы

В спорткомплексе проводятся занятия в зале аэробики и трех тренажерных залах, один из которых предназначен для людей с ограниченными физическими возможностями. В залах представлены новейшие тренажеры на все группы мышц, в том числе кардио-тренажеры.

Спортивное оборудование позволяет тренироваться и новичкам и профессионалам, можно заниматься с группой или персонально. Инструкторы помогут быстрее сориентироваться в тренажерном зале, обучат правильной технике выполнения упражнений, разработают программу тренировок с учетом индивидуальных особенностей и пожеланий.

В зале аэробики можно заниматься различными видами аэробики: степ-аэробика, пилатес, йога, восточные танцы и т.д. Профессиональные инструкторы помогут безопасно распределить спортивную нагрузку, добиться снижения веса, набрать мышечную массу и при этом получить удовольствие от тренировки.

Плавательный бассейн

МАУ «СК «Абакан» современный спортивно-оздоровительный объект, включающий в себя две ванны: плавательный и детский бассейн.

Общая площадь зеркала воды плавательного бассейна 1050 $м^2$, объем воды 2100 $м^3$, длина 50 м, ширина 21, глубина 2,0 м, разделен на 8 плавательных дорожек для плавания, ширина одной дорожки – 2,5 м.

Водоподготовка в бассейнах проходит 4 ступени очистки:

- Механическая – через систему фильтров с кварцевым песком;
- Ультрафиолетовое излучение;
- Автоматическое дозирование обеззараживающих реагентов;
- Озонирование.

Благодаря современной системе водоподготовке бассейны СК «Абакан» соответствуют требования СанПиН 2.1.2. 1188-03 Плавательные бассейны. Гигиенические требования к устройству, эксплуатации и качеству воды. Контроль качества.

А так же СП 31-113-2004 и ГОСТ Р 55529-2013 Объекты спорта. Требования безопасности при проведении спортивных и физкультурных мероприятий. Методы испытаний.

Также в спорткомплексе« Абакан» действуют:

- Восстановительный центр;
- Прокат велосипедов, лыж и др.;
- Конференц-зал.

Далее рассмотрим более детально отчет о деятельности МАУ «СК «Абакан» в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Отчет о деятельности МАУ «СК «Абакан».

№ п/п	Наименование показателя деятельности	Единица измерения	2017 год	2018 год
1	2	3	4	5
1.	Исполнение задания учредителя (в натуральном выражении)	%	100	100

Продолжение таблицы 2.1

1	2	3	4	5
2.	Общее количество потребителей, воспользовавшихся услугами (работами) муниципального автономного учреждения, в том числе:			
	бесплатными, в том числе по видам услуг:			
	Обеспечение условий для проведения учебно-тренировочного процесса	человек	1 123	1 170
	Обеспечение условий для проведения официальных мероприятий для команд муниципальных спортивных школ	человек	3 000	3 000
	частично платным, в том числе по видам услуг:			
	Проведение официальных мероприятий для команд муниципальных спортивных школ	юридических лиц	12	15
	полностью платным, в том числе по видам услуг:			
	Проведение официальных спортивных мероприятий	юридических лиц	12	23
	Проведение официальных мероприятий (не профильных)	юридических лиц	5	7
	Проведение УТЗ для организаций и учреждений города	юридических лиц	27	25
	Тренажерный зал	человек	7 995	7 877
	Игровой зал	человек	7 391	7 905
	Бассейн	человек	12 615	12 794
	Восстановительный центр	человек	1 157	1 184
	Групповые занятия по йоге и фитнесу	человек	1 285	1 150
	Прокат сп. инвентаря	человек	8 270	8 640
	Аренда(учебные заведения)	юридических лиц	1	1

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5
3.	Средняя стоимость получения платных услуг для потребителей, в том числе по видам:			
	Проведения официальных спортивных мероприятий	рублей	2 500	2 500
	Аренда (учебные заведения)		800	1 100
	Тренажерный зал		920	1 000
	Игровой зал		850	1 100
	Восстановительный центр		770	800
	Групповые занятия по йоге и фитнесу		1 800	1 800
	Бассейн		1 170	1 340
	Группа здоровья		1 410	1 410
	Прокат сп. инвентаря		100	100
4.	Среднегодовая численность работников	человек	110	111
5.	Средняя заработная плата работников	рублей	24 353	25 192
6.	Объем финансового обеспечения задания учредителя	тысяч рублей	32 541	41 732
7.	Объем финансового обеспечения развития муниципального автономного учреждения в рамках программ, утвержденных в установленном порядке	тысяч рублей	13 085	15 099

Рассмотрев данные таблицы 2.1 видно, что почти по всем пунктам количества потребителей повысилось количество человек посещаемых спорткомплекс. Это говорит о том, что спорт становится все более популярен. Стоимость предоставляемых услуг тоже частично повысилась. Также повысилась средняя заработная плата работников(с 24 353 до 25 192 рублей) и объем финансового обеспечения задания учреждения (с 32 541 до 41 732 рублей). [22]

Перечень разрешительных документов (с указанием номеров, даты выдачи и срока действия), на основании которых муниципальное автономное учреждение осуществляет деятельность:

1. Постановление
2. Выписка из гос. Реестра
3. Устав

Спорткомплекс «Абакан» — это разумное сочетание физического совершенствования, активного семейного отдыха и деловой жизни.

2.2 Анализ баланса

Анализ финансового состояния учреждения начинается со сравнительного аналитического баланса.

Оценка данных сравнительного аналитического баланса – это, по сути, предварительный анализ финансового состояния, позволяющий судить о платеже, кредитоспособности и финансовой устойчивости организации, характере использования финансовых ресурсов.

Баланс исполнения бюджета отражает данные о финансовых и нефинансовых активах, обязательствах на первый и последний день отчетного периода по счетам единого плана счетов бюджетного учета. [3]

Горизонтальный анализ заключается в построении таблицы, в которой балансовые показатели дополняются относительными темпами роста (снижения).

Цель горизонтального анализа состоит в том, чтобы выявить абсолютные и относительные изменения величин различных статей баланса за определенный период, дать оценку этим изменениям.

В таблицах 2.2 и 2.3 представлен анализ валюты баланса МАУ «СК« Абакан» за 2017 и 2018 года.

Таблица 2.2 – Горизонтальный анализ актива баланса МАУ «СК «Абакан »

Показатели	2017 год	2018год	Темп роста	Абсолютное отклонение (руб.)
1	2	3	4	5
Актив	сумма	сумма	2018/2017	2018/2017
I. Нефинансовые активы Основные средства	631 041 134,37	631 344 343,79	100,05	303 209,42
Амортизация основных средств	142 267 757,63	163 717 808,51	115,08	21 450 050,88
Основные средства(остаточная стоимость)	488 773 376,74	467 626 535,28	0,96	-21 146 841,46
Материальные запасы	4 322 011,04	3 533 819,11	0,82	-788 191,93
Итого по разделу I	493 128 582,85	471 198 488,57	0,96	-21 930 094,28
II. Финансовые активы				
Расчеты по выданным авансам	31 703,35	1 298 827,38	40,9	-2 243,87
Итого по разделу II	-520 248 014,51	14 480 956,58	-0,03	534 728 971,09
Баланс	-27 119 431,66	485 679 445,15	-179,08	512 798 876,81

Таблица 2.3 – Горизонтальный анализ пассива баланса МАУ «СК «Абакан»

Показатели	2017 год	2018год	Темп роста	Абсолютное отклонение (руб.)
1	2	3	4	5
Пассив	сумма	сумма	%	сумма
I. Обязательства Расчеты по принятым обязательствам	13 181 467,75	10 964 504,64	0,83	-2 216 963,11
Расчеты по платежам в бюджеты	7 452 841,83	10 769 703,84	144,50	3 316 862,01
Итого по разделу III	20 653 709,68	635 966 059,75	307,1	615 312 350,07
IV. Финансовый результат Финансовый результат эконом. субъекта	-34 778 199,99	-150 286 614,60	-43,21	-115 508 414,61
Баланс	-14 124 490,31	485 679 445,15	-343,85	499 803 935,46

Рассмотрев по данным таблиц 2.2 и 2.3 горизонтального анализа баланса видно, что к концу 2018 года по сравнению с 2017 годом наблюдается увеличение баланса на 512 798 876,81 рублей. Амортизация основных средств, увеличение которых составило на 21 450 050,88 рублей, что в процентном отношении имеет показатель 115,08%.

При рассмотрении основных средств (остаточная стоимость равна балансовая стоимость за минусом амортизации) имеется спад в размере 21 146 841,46 рублей, что в процентном отношении имеет показатель 0,96%. Анализируя материальные запасы на основе данных бухгалтерского учета, следует отметить, что в 2018 году произошло уменьшение материальных запасов на 788 191,93 рублей. Финансовый результат на конец 2018 года

составил -150 286 614,60 рублей, а на конец 2017 года -34 778 199,99 рублей, т.е. сумма уменьшилась еще больше на -115 508 414,61 рублей, а в процентном выражении составило 43,21%.

На рисунке 2.1 представлена диаграмма динамика основных показателей активов бюджетных средств МАУ «СК «Абакан» за 2017 и 2018 года.

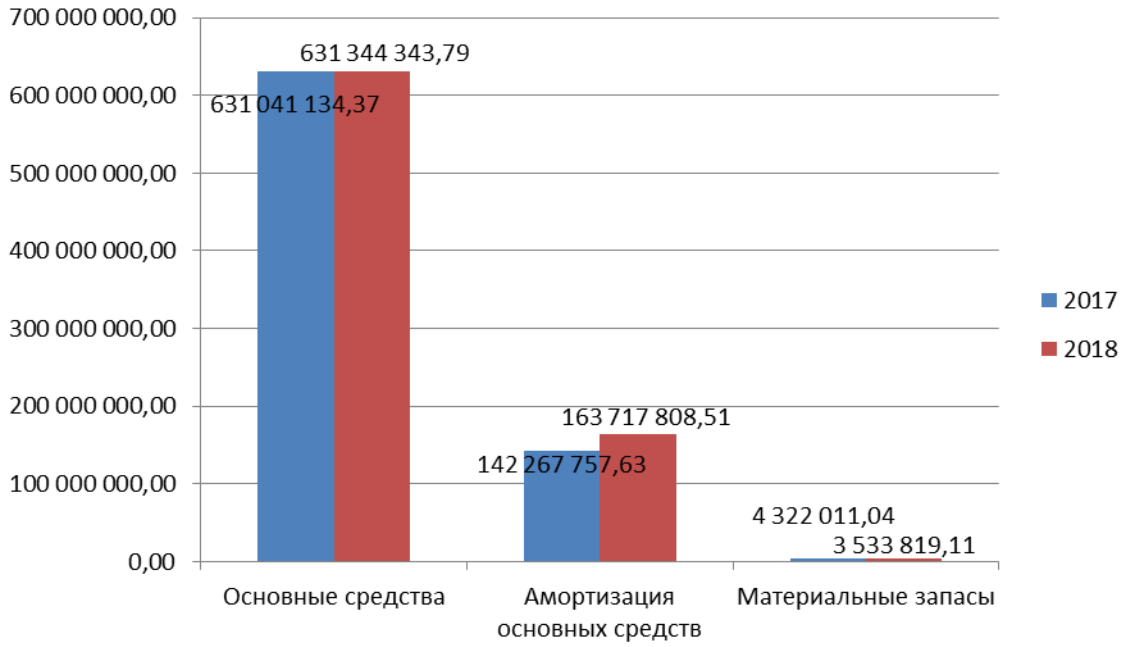

Рисунок 2.1 – Динамика основных показателей активов бюджетных средств МАУ «СК «Абакан»

На рисунке 2.2 представлена диаграмма динамика основных показателей пассивов бюджетных средств МАУ «СК «Абакан» за 2017 и 2018 года.

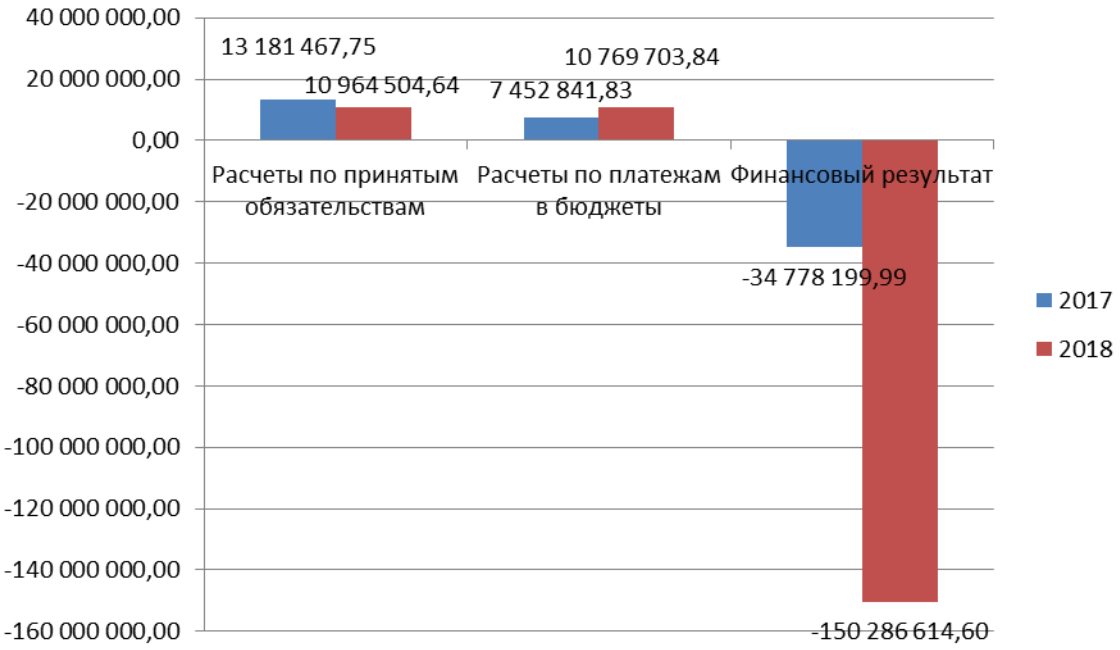

Рисунок 2.2 – Динамика основных показателей пассивов бюджетных средств МАУ «СК «Абакан»

Большое значение для оценки финансового состояния имеет вертикальный (структурный) анализ актива и пассива баланса. Вертикальный анализ сглаживает влияние инфляционных процессов, которые могут искажать абсолютные показатели отчетности, и позволяет проводить сравнение с другими учреждениями, чьи отчетные данные существенно отличаются от показателей анализируемого предприятия. [5]

Цель вертикального анализа заключается в расчете удельного веса отдельных статей в итоге баланса и оценке его изменений.

Рассмотрим вертикальный анализ баланса в таблице 2.4 и 2.5.

Таблица 2.4 – Вертикальный анализ актива баланса МАУ «СК «Абакан»

Показатели	2017 год		2018 год	
1	2		3	
Актив	Сумма	%	Сумма	%
I. Нефинансовые активы Основные средства (остаточная стоимость)	488 773 376,74	96,6	467 626 535,28	96,3
Материальные запасы	4 322 011,04	0,8	3 533 819,11	0,7

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5
Вложения в нефинансовые активы	33 195,71	0,1	33 195,07	0,2
Итого по разделу I	493 128 582,85	97,5	471 198 488,57	97,2
II. Финансовые активы Денежные средства учреждения	226 409,72	0,04	191 981,86	0,04
Расчеты по доходам	16 158 303,08	0,8	12 990 147,34	2,6
Расчеты по выданным авансам	31 703,35	0,02	1 298 827,34	0,26
Прочие расчеты с дебиторами	-536 889 335,64	-1,6	–	–
Расчеты по платежам в бюджеты	224 904,98	0,04	–	–
Итого по разделу II	-520 248 014,51	-2,5	14 480 956,58	2,8
Баланс	-27 119 431,66	100	485 679 445,15	100

Таблица 2.5 – Вертикальный анализ пассива баланса МАУ «СК «Абакан»

Показатели	2017 год		2018 год	
Пассив	Сумма	%	Сумма	%
III. Обязательства Расчеты по принятым обязательствам	13 181 467,75	50,4	10 964 504,64	1,5
Расчеты по платежам в бюджеты	7 452 841,83	28,5	10 769 703,84	1,3
Кредиторская задолженность по доходам	29 400,10	0,4	9 900,00	0,3
Расчеты с учредителем	-10 000,00	-0,1	614 221 951,27	87
Итого по разделу III	20 653 709,68	79	635 966 059,75	90,1
IV. Финансовый результат Финансовый результат экономического субъекта	-34 778 199,99	-21	-150 286 614,60	-9,9
Баланс	-14 124 490,31	100	485 679 445,15	100

Динамика основных показателей валюты баланса МАУ «СК «Абакан» за 2017 и 2018 года представлена на рисунке 2.3:

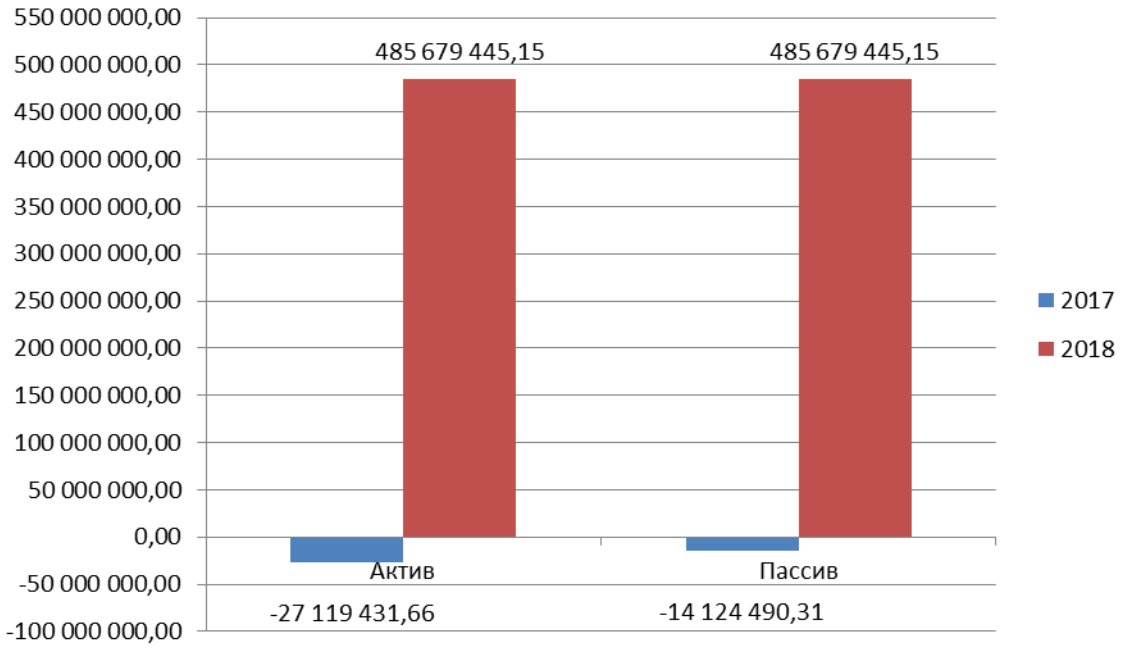

Рисунок 2.3 – Динамика основных показателей валюты баланса МАУ « СК «Абакан»

Анализируя структуру активов, можно заметить, что наибольший удельный вес (97,5 % в 2017 году, 97,2% в 2018 году) составляют нефинансовые активы, в том числе 96,6% (2017г.) и 96,3% (2018г.) занимают основные средства и 0,8%; 0,7% соответственно составляют материальные запасы.

Анализ пассива показал, что большую долю занимает третий раздел обязательств: в 2017 году - 79%, в 2018 году – 91,1%. В ходе вертикального анализа заметно, что изменения в структуре баланса были значительными. В целом, анализируя данные, полученные из анализа баланса, можно выделить, что учреждение за 2018 год смогло выровнять свой баланс и вывести его в плюс, тем самым обеспечило себя нефинансовыми активами на начало года для дальнейшей деятельности.

2.3 Оценка имущественного положения МАУ « СК «Абакан»

Учреждение имеет ряд особенностей ведения бухгалтерского учета, что накладывает свой отпечаток и на проведения анализа финансового состояния бюджетного учреждения:

- имущество, отражаемое на балансе учреждения, является собственностью государства;

- как некоммерческая организация бюджетное учреждение не ставит получение прибыли целью своей деятельности;

- деятельность учреждения полностью финансируется из бюджета.

Бюджетная отчётность – система показателей, отражающих имущественное и финансовое положение учреждения на отчётную дату, а также финансовые результаты деятельности учреждения и исполнения бюджета за отчётный период. [8]

Показатели оценки имущественного состояния характеризуют состояние и использование имущества учреждением муниципальной собственности.

Согласно уставу МАУ « СК «Абакан»:

1) Имущество Автономного учреждения закрепляется за ним на праве оперативного управления в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации. Собственником имущества является муниципальное образование города Абакан.

2) Автономное учреждение в отношении закрепленного за ним на праве оперативного управления имущества осуществляет права владения, пользования и распоряжения в пределах, установленных действующим законодательством РФ, настоящим уставом и назначением имущества.

3) Автономное учреждение несет ответственность за сохранность имущества, переданного ему на праве оперативного управления.

4) Списание недвижимого имущества, особо ценного движимого имущества по истечении срока его амортизации, либо пришедшего в негодность, осуществляется Автономным учреждением по согласованию с Управлением культуры, молодежи и спорта Администрации города Абакана.

5) Имущество Автономного учреждения, закрепленное за ним на праве оперативного управления, может быть изъято полностью или частично Собственником имущества в случаях, предусмотренных действующим законодательством РФ.

6) Контроль за использованием по назначению и сохранностью имущества, закрепленного за Автономным учреждением на праве оперативного управления, осуществляет Комитет муниципальной экономики Администрации города Абакана.

7) Земельные участки, необходимые для выполнения Автономным учреждением своих уставных задач, предоставляются ему на праве постоянного (бессрочного) пользования.[8]

Рассмотрим общую стоимость имущества МАУ « СК «Абакан» в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Общая стоимость имущества МАУ « СК «Абакан»

Показатели	2017	2018	Абсолютное отклонение
1	2	3	4
1. Общая балансовая стоимость недвижимого муниципального имущества, всего	577 082 881,00	577 082 881,00	0,00
в том числе:			
1.1 Стоимость недвижимого имущества, закрепленного собственником имущества за муниципальным учреждением на праве оперативного управления	577 082 881,00	577 082 881,00	0,00
1.2 Стоимость недвижимого имущества, приобретенного муниципальным учреждением за счет выделенных собственником имущества учреждения средств	–	–	–

Окончание таблицы 2.6

1	2	3	4
1.3 Стоимость недвижимого имущества, приобретенного муниципальным учреждением за счет доходов, полученных от платной и иной приносящей доход деятельности	–	–	–
1.4 Остаточная стоимость недвижимого муниципального имущества	478 661 501,00	459 334 787,00	-19 326 714,00
2. Общая балансовая стоимость движимого муниципального имущества, всего	53 958 253,00	54 261 463,00	303 210,00
в том числе:			
2.1 Общая балансовая стоимость особо ценного движимого имущества	37 139 070,00	37 139 070,00	0,00
2.2 Стоимость движимого имущества, приобретенного учреждением за счет доходов полученных от платной и иной приносящей доход деятельности	8 142 083,00	8 458 011,00	315 928,00
2.3 Остаточная стоимость особо ценного движимого имущества	12 900 831,00	8 033 843,00	-4 866 988,00

Из полученной таблицы 2.6 наблюдаются следующие изменения общей стоимости имущества МАУ « СК «Абакан»:

1) Общая балансовая стоимость недвижимого муниципального имущества не изменилась;

2) В 2018 году остаточная стоимость недвижимого муниципального имущества уменьшилась на 19 326 714,00 рублей;

3) Общая балансовая стоимость движимого муниципального имущества в 2018 году изменилась, увеличилась на 303 210,00 рублей;

4) А вот общая балансовая стоимость особо ценного движимого имущества осталась не изменна;

5)Также можно заметить, что увеличилась стоимость движимого имущества, приобретенного учреждением за счет доходов полученных от платной и иной приносящей доход деятельности на 315 928,00 рублей;

6) Остаточная стоимость особо ценного движимого имущества уменьшилась на 4 866 988,00 рублей;

По результатам проведенной оценки имущественного положения (таблица 2.6) можно сказать, что финансовые коэффициенты в 2018г. остается практически на уровне с 2017 годом.

2.4 Анализ показателей результатов деятельности учреждения

Численность работников на 31 декабря 2018 года составляет 111 человек.

Целью деятельности является обеспечение условий для развития физической культуры и массового спорта на территории муниципального образования город Абакан, пропаганда здорового образа жизни, организация работы с населением в области физической культуры и спорта, организация и проведение соревнований, физкультурно-оздоровительных и спортивно – культурных мероприятий.

Основные показатели финансового состояния учреждения – уровень обеспеченности денежными средствами и соблюдение финансовой дисциплины , поэтому анализ финансовой деятельности состоит в проверке соответствия сумм финансирования сметным назначениям, а также фактических расходов – сметным назначениям и кассовым расходам. [9]

Согласно уставу МАУ « СК «Абакан»:

1) Финансовое обеспечение мероприятий, направленных на развитие Автономного учреждения, перечень которых определяется Учредителем, осуществляется за счет субсидий из бюджета города Абакана;

2)Автономное учреждение ведет учет доходов и расходов по приносящей доходы деятельности;

3) Доходы Автономного учреждения поступают в его самостоятельное распоряжение и используются им для достижения целей. ради которых оно создано;

4) Автономное учреждение уплачивает налоги и сборы в порядке, предусмотренном действующим законодательством Российской Федерации;

5) Автономное учреждение вправе принимать добровольные пожертвования, целевые взносы физических и юридических лиц, спонсорскую помощь.

Расходы учреждения включают фактические затраты материальных, трудовых и денежных ресурсов на содержание учреждения и его уставную хозяйственную деятельность, которые осуществляются за счет средств бюджета .

Рассмотрим показатели по поступлениям и выплатам муниципального учреждения на 2018 год для того чтобы наглядно было видно откуда берется и куда вкладывается бюджет.

Таблица 2.7 – Показатели по поступлениям и выплатам муниципального учреждения на 2018 год

Наименование показателя	Субсидии на финансовое обеспечение выполнения **Ошибка!** задания из бюджета **Ошибка!** образования города Абакан	Субсидии **Ошибка!** в соответствии с статьей РФ (субсидии на иные цели)	Поступления от оказания услуг на платной основе и от иной приносящей доход деятельности	Всего
1	2	3	4	5
1. Поступления от доходов, всего:	45 711 000,00	31 900 650,00	36 951 289,73	114 562 939,73
в том числе:				
1.1 Доходы от собственности	X	X	2 647 596,23	2 647 596,23
1.2 Доходы от оказания услуг	45 711 000,00	X	34 303 693,50	80 014 693,50
1.3 Иные субсидии, предоставляемые из бюджета	X	31 900 650,00	X	31 900 650,00

Окончание таблицы 2.7

1	2	3	4	5
2. Выплаты по расходам, всего:	45 711 000,00	31 900 650,00	37 177 699,45	114 789 349,45
в том числе:				
2.1 Выплаты персоналу всего:	19 618 272,58	X	24 463 000,00	44 081 272,58
из них:				
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	19 618 272,58	X	24 463 000,00	44 081 272,58
Заработная плата	15 277 272,58	X	20 714 00,00	35 991 272,58
Начисления на выплаты по оплате труда	4 341 000,00	X	3 749 000,00	8 090 000,00
2.2 Уплата налогов, сборов и иные платежей, всего:	11 274 844,42	X	4 844 819,89	16 119 664,31
из них:				
Налог на имущество организации	10 599 756,00	X	X	10 599 756,00
прочие налоги и сборы	X	X	4 825 940,00	4 825 940,00
уплата иных платежей	675 088,42	X	18 879,89	693 968,31
2.3 Расходы на закупку товаров, услуг, работ, всего:	14 817 883,00	15 199 250,00	7 819 634,56	37 836 767,56
из них:				
услуги связи	200 000,00	X	68 060,29	268 060,29
транспортные услуги	X	X	50 295,41	50 295,41
коммунальные услуги	11 493 000,00	X	2 684 178,82	14 177 178,82

По данным таблицы 2.7 можно сказать, что поступления и выплаты почти на равных позициях, вы платы слегка выше. В главе поступлений большую часть занимает доход от оказания услуг, это 80 014 693,50 рублей, примерно 69,8% от общей суммы поступлений. А по выплатам большую часть занимают выплаты персоналу, это 44 081 272,58, примерно 38,4% от общей суммы выплат

. Также могу сказать, что организация полностью использует средства бюджетного финансирования.

В качестве источников информации для анализа финансового состояния учреждения используются:

– баланс;

– план финансово-хозяйственной деятельности (на сайте);

– бюджетная смета.

Из всего вышеизложенного следует вывод, что МАУ « СК «Абакан» это многофункциальная организация, предоставляющая большой ряд вида услуг как бесплатно, так и на платной основе. Пример бесплатного проведение мероприятий по обеспечению условий для проведения официальных мероприятий для команд муниципальных спортивных школ и тому подобное. Перечень услуг предоставление которых для физических и юридических лиц осуществляется в основном за плату: деятельность в области культуры и спорта , физкультурно – оздоровительная деятельность(тренажерный зал, бассейн, фитнес группы и т. д.), прокат инвентаря и оборудований для проведения досуга и отдыха, сдача в аренду в установленном порядке инвентаря, сооружений, оборудования, розничная торговля вне магазинов, эксплуатация гаражей, стоянок для автотранспортных средств и велосипедов.

МАУ « СК «Абакан» финансируется за счет: субсидий на финансовое обеспечение выполнения муниципального задания из бюджета муниципального образования города Абакан, субсидии предоставляемые в соответствии с статьей РФ (субсидии на иные цели), поступления от оказания услуг на платной основе и от иной приносящей доход деятельности.

Для наглядности посмотрим диаграмму по источникам финансирования (Рисунок 2.4)

Рисунок 2.4 – Источники финансирования МАУ « СК «Абакан»

По результатам анализа финансово-хозяйственной деятельности определено, что в целом МАУ «СК «Абакан» финансово устойчиво и высокорентабельное, так как за 2018 год учреждение смогло выровнять свой баланс и вывести его в плюс, тем самым обеспечило себя нефинансовыми активами на начало года для дальнейшей деятельности, а вот в 2017 году баланс не сходился, это говорит о допущенных ошибках в учете. Причины того , почему не сходится актив и пассив баланса, могут быть самые разные:

–Несвоевременное отражение тех или иных операций на счетах.

–Некорректно проведенное закрытие отчетного периода (например, неполное списание затрат на производство).

–Нераспределенная прибыль(убыток) за период не перенесена в соответствующий раздел пассива.

По результатам проведенной оценки имущественного положения (таблица 2.6) можно сказать, что финансовые коэффициенты в 2018г. остается практически на уровне с 2017 годом.

2. 5 Коммерческая деятельность МАУ « СК «Абакан»

Целью оказания платных услуг является обеспечение условий для развития физической культуры и массового спорта на территории муниципального образования город Абакан, пропаганда здорового образа жизни, организация работы с населением в области физической культуры и спорта, организация проведения соревнований, физкультурно-оздоровительных и спортивно-культурных мероприятий. [22]

Виды деятельности и платных услуг

Исполнителем в соответствии с Уставом учреждения могут осуществляться следующие виды деятельности:

- деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений;

- физкультурно-оздоровительная деятельность;

- прокат инвентаря и оборудования для проведения досуга и отдыха;

- сдача в аренду в установленном порядке имущества, сооружений, оборудования;

- розничная торговля вне магазинов;

- рекламная деятельность;

- деятельность по предоставлению прочих мест для временного проживания;

- эксплуатация гаражей, стоянок для автотранспортных средств, велосипедов и т.п.

Порядок предоставления платных услуг

1) Платные услуги, предоставляемые Исполнителем, оформляются договором с Заказчиком на оказание услуг.

2) Исполнитель заключает договор при наличии у него возможности оказать запрашиваемую услугу.

3) Договор составляется в двух экземплярах, один из которых находится у Исполнителя, другой - у Заказчика. Учет договоров ведется ответственной стороной (Исполнителем).

4) Исполнитель не вправе оказывать предпочтение одному Заказчику перед другим в отношении заключения договора, кроме случаев, предусмотренных законом и иными нормативными актами.

5) Исполнитель до заключения договора предоставляет Заказчику достоверную информацию об оказываемых платных услугах, обеспечивающих возможность их правильного выбора, а также доводит до Заказчика (в том числе путем размещения в удобном для обозрения месте) информацию, содержащую следующие сведения:

- наименование и местонахождение (юридический адрес) Исполнителя;

- перечень платных услуг с указанием их стоимости, условия предоставления и получения платных услуг;

- другую информацию, относящуюся к договору и предоставляемым услугам.

Порядок формирования тарифов на платные услуги

1) Тарифы на платные услуги утверждаются приказом директора Учреждения по согласованию с УКМиС, исходя из спроса и предложения на виды услуг на основе экономически обоснованных расходов на оказываемые услуги, с учетом необходимости уплаты налогов и сборов, а также возможности развития и совершенствования материальной базы Учреждения.

2) Расчет экономически обоснованных расходов осуществляется с учетом затрат на:

- оплату труда и начисления на выплаты по оплате труда;

- услуги связи;

- транспортные услуги;

- коммунальные услуги;

- услуги по содержанию имущества;

- прочие работы и услуги;

- прочие расходы;

- увеличение стоимости основных средств;

- увеличение стоимости материальных запасов.

3) Расчетным периодом для формирования тарифов является последний отчетный период (год). При формировании тарифов на новые платные услуги возможно применение плановых затрат.

4) Период действия установленных тарифов не менее одного года(Приложение № 2).

5) При необходимости Учреждение может корректировать уже установленные тарифы на платные услуги. Это возможно в случае:

- изменения суммарных расходов на осуществление регулируемой деятельности;

- изменения объемов реализации платных услуг;

- изменения нормативных правовых актов, регулирующих вопросы ценообразования;

- изменения суммы налогов и сборов, подлежащих уплате учреждением, осуществляющим регулируемую деятельность в соответствии с законодательством РФ;

- изменения потребительского спроса;

- роста(снижения) затрат на оказание услуг, вызванного внешними факторами;

- изменения в действующем законодательстве РФ, системе, формах и принципах оплаты труда работников, занятых в производстве оказываемых услуг.

6) При формировании тарифов Учреждение предусматривает льготы на оказание платных услуг с применением понижающих коэффициентов до 50%:

6.1) Населению при предоставлении подтверждающих документов. К льготной категории граждан относятся:

- дети до 18 лет;

- учащиеся очных отделений образовательных учреждений;

- многодетные семьи (трое и более детей);

- дети-сироты до 18 лет;

- дети до 18 лет, оставшиеся без попечения родителей;

- дети-инвалиды;

- инвалиды;

- пенсионеры по возрасту;

- учащиеся муниципальных спортивных школ города Абакана.

Порядок расходования средств, полученных за платные услуги

1) Доходы, полученные от осуществления всех видов платных услуг, используются Учреждением в соответствии с действующим законодательством РФ и уставными целями согласно плану финансово-хозяйственной деятельности Учреждения от иной приносящей доход деятельности.

2) Доходы, полученные от иной приносящей доход деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение Учреждения. Указанные доходы направляются на оплату труда работников с учетом налоговых отчислений и уплаты обязательных платежей(страховых взносов), услуги связи, транспортные услуги, коммунальные услуги, услуги по содержанию имущества учреждения, прочие работы, услуги и прочие расходы, приобретение основных средств и материальных запасов.

Контроль предоставления платных услуг

1) При предоставлении платных услуг Учреждение не должно ухудшать качество услуг, предоставляемых в рамках муниципального задания.

2) Директор Учреждения:

- координирует деятельность Учреждения по оказанию платных услуг;

- несет ответственность за качество оказания платных услуг населению;

- осуществляет текущий контроль и несет ответственность за финансово-хозяйственную деятельность, соблюдение финансовой и трудовой дисциплины, сохранность собственности, материальных и других ценностей.

3) Контроль деятельности Учреждения по оказанию платных услуг осуществляет в пределах своей компетенции УКМиС, органы и организации, которым в соответствии с законами и иными правовыми актами Российской Федерации предоставлено право проверки деятельности учреждений.

4) Споры, возникающие между Заказчиком и Исполнителем, разрешаются по согласованию сторон либо в установленном законодательством порядке.

5) Исполнитель освобождается от ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение услуг, если будет доказано, что это произошло вследствие обстоятельств непреодолимой силы, а также по иным основаниям, предусмотренным законодательством Российской Федерации.

6) За нарушение установленного настоящим положением порядка оказания платных услуг и превышения цен на них, директор Учреждения может привлекаться к дисциплинарной ответственности.

По данным таблицы 2.1 на 2018 год более востребованным видом услуг стали три позиции. На первом месте бассейн, его за год посетило около 12 794 человек, далее по популярности идет прокат спортивного инвентаря (8 640 человек), и наконец игровой зал (7 905 человек).

Также бассейн и игровой зал приносит больше всего дохода в организацию. Средняя стоимость абонемента на посещение бассейна около 1340 рублей, а игрового зала около 1 100 рублей. За 2018 год посещение бассейна принесло организации около 20 000 000 рублей, а игрового зала около 10 000 000 рублей. На мой взгляд, это достаточно не плохой доход только от двух предоставляемых услуг организации.

2.5 Вопросы экологии

От активности в сфере охраны окружающей среды зависит решение вопроса о выживании, сохранении здоровья людей и создании нормальных условий их жизнедеятельности.

Под термином« охрана окружающей среды» понимаются экономические, правовые, социально-политические и организационно -хозяйственные механизмы, которые бы привели нагрузку на окружающую среду в соответствие с ее «пределом прочности».

В этой связи, весьма актуальным становится экономический аспект проблемы. В самом деле, все призывы к защите окружающей среды, к проведению мероприятий такого рода, в обязательном порядке должны быть подкреплены комплексом экономических и других мер воздействия на тех, кто эти призывы игнорирует. Современная экологическая ситуация вызывает необходимость комплексного рассмотрения хозяйственных проблем в разрезе требований окружающей среды, и в разрезе требований экономического развития общества.

Наиболее важными проблемами охраны природы являются: охрана атмосферы и вод от загрязнения вредными веществами, охрана недр и рациональное использование естественных ресурсов, обеспечение радиационной безопасности, охрана генофонда растений и животных, глобальный мониторинг различных антропогенных загрязнителей и т.д. Основным документом, регламентирующим экологически безопасную деятельность животноводческих предприятий, является Закон Российской Федерации от 10.01.2002 N 7- ФЗ «Об охране окружающей среды» (ред. от 25.06.2014).

Основными объектами загрязнения являются атмосфера, вода и почва.

МАУ «СК «Абакан» вопросам охраны природы уделяет достаточное внимание. Вокруг территории предприятия производится посадка деревьев, на предприятии имеется план по улучшению охраны окружающей среды, соблюдаются все санитарно-гигиенические требования. Предприятие соблюдает требования законодательства в области охраны окружающей среды, в соответствии с графиком проводит санитарно-гигиенические экспертизы и проверки, а так же осуществляет утилизацию отходов в соответствии с требованиями СанПиН 2.1.7.728-99. На утилизацию(вывоз) отходов за 2018 год было выделено 60 000 рублей.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ МАУ « СК «АБАКАН»

3.1 Обоснование предложений

Маркетинговая стратегия – это общий план действий, следуя которому компания достигнет желаемого результата. Она разрабатывается на основании анализа целевого сектора рынка и создании маркетингового комплекса. При подготовке любого типа маркетинговой стратегии определяют сроки для всех ключевых событий и учитывают финансирование. [12]

Проанализировав спорткомплекс, стало известно, что главным сегментом потребителей данной организации в общем являются молодые люди от 14-30 лет, для наглядности рассмотрим таблицу 3.1.

Таблица 3.1 – Сегмент посетителей по возрасту МАУ «СК «Абакан»

Дети от 7-14 лет	16%
Подростки от 14-18 лет	29%
Взрослые от 18-30 лет	31%
Взрослые от 30-50 лет	16%
Взрослые от 50 и выше	8%

Исходя из этого можно сделать вывод, что в спорткомплекс ходит больше людей молодого и среднего возраста.

Тем самым хочу предложить МАУ «СК «Абакан» произвести диверсификацию и рост в организации, то есть ввести новый вид услуги: спортивный зал для скалодрома. Это будет очень востребованный вид услуги, так как в нашем городе Абакане имеется только один единственный конкурент, им является развлекательный центр «Батут Экстрим».

Целью является привлечение еще больше потребителей и повышение уровня прибыли в организацию.

Маркетинговое исследование рынка спортивных услуг сопряжённых с развитием навыков скалолазания в городе Абакан

Таблица 3.2 – Спрос на такой вид услуг, как скалолазание

Наименование организаций	Спрос (чел.)
ТК «Discovery» в городе Абакан Ергаки, Каменный город. и т. д.	примерно 1 500 человек в год
Мраморка Экстрим-парк	около 1 000 человек
Скалодром «Компашка»	850 человек

По данным таблицы 3.2 можно сказать, что аудитория в качестве около 3 350 людей занимающимися спортом в этом направлении, профессионалов и просто любителей заинтересована в разработке нашей стратегии диверсификации и роста в МАУ «СК «Абакан». Таким образом можно сказать, что при осуществлении данного плана у МАУ «СК «Абакан» будет спрос на данный вид услуги и повышение уровня доходности от предоставления платных услуг.

Далее рассмотрим сколько надо вложить денег для старта проекта (таблица 3.3)

Таблица 3.3 – Размер стартовых вложений

Приобретение скаладрома	2 000 000 рублей
1	2
Приобретение спортивного снаряжения и дополнительного оборудования(зацепы, скальные туфли, магнезия, и т.д)	500 000 рублей

Окончание таблицы 3.3

1	2
Отделка помещения (зонирование, душевые, вытяжка, раздевалки, зона администратора и т.д)	до 400 000 рублей
Реклама (вывеска, билборды, распространение листовок, развитие социальных сетей и т.д)	до 300 000 рублей
Итого: 3 200 000 рублей	

Скалодромы - это искусственные скальные рельефы, сооружаемые в больших закрытых помещениях с высокими потолками не менее восьми метров.

Скалолазание набирает популярность как новая форма занятий физической активностью для людей, которым уже надоели фитнес-клубы и другие виды массового спорта, и они находятся в поиске чего-то совершенно нового, приносящего яркие эмоции и положительный эффект для фигуры. Разберемся, в чем же привлекательность этого вида спорта для непрофессионалов.

На протяжении многих лет скалолазание, зародившееся еще в древние времена, развивается как отдельный вид спорта. Раньше им занимались в основном только профессионалы или любители высокого уровня в области альпинизма, горного спортивного туризма, спортивной спелеологии, спортивного скалолазания и ледолазания.

Но современные тенденции, связанные с активным увлечением обычных людей различными экстремальными видами спорта, привели к тому, что популярность скалолазания стала очень возрастать, а количество скалодромов в малых городах совсем маленькое.

Безусловно, подъем на естественном скальном полигоне и на скалодроме существенно отличается в пользу первого, которому отдают предпочтение профессионалы.

Но начинать обучение нужно на искусственном рельефе.

При этом далеко не все люди, начинающие заниматься скалолазанием, ставят перед собой цель научиться взбираться на настоящие скалы.

Для большинства это просто отличная возможность разнообразить спортивный досуг, попробовать себя в совершенно необычном, но при этом доступном виде спорта, а также раскрыть в себе новые возможности.

В развлекательном сегменте прибыльность скалодрома зависит, прежде всего, от импульсного спроса, поэтому хорошее место размещения – это площадка с высокой проходимостью людей, настроенных на активный отдых и соответствующие денежные траты(парки, скверы, этажи с развлечениями в торговых центрах и т.п.) и наш спорткомплекс как раз подходит для размещения в нем скаладрома.

Специализация зала скаладрома:

- тренировки по боулдерингу(разновидность скалолазания с акцентом на трудность и преодоление сложных рельефов) для детей и взрослых

- детская школа скалолазания

- адаптивные тренировки для детей с особенностями здоровья

- восстановительные тренировки для спортсменов с травмами

- проведение спортивных детских праздников (частные дни рождения, фестиваль скалолазания, летний скалолазный лагерь для детей)

Квалифицированный персонал скалодрома – это люди, имеющие как высокие спортивные навыки, так и навыки продаж. И если второму можно обучить сотрудников уже в процессе работы, то спортивные навыки должны быть «предустановленной опцией». Идеально, если в команде будут работать сертифицированные инструкторы по скалолазанию. Для этого необходимо пройти обучение в организации, имеющей лицензию на ведение

образовательной деятельности по соответствующему спортивному направлению.

Стоит подумать о стоимости предоставляемых услуг. Это должна быть конкурентная цена, но не слишком заниженная (таблица 3.4)

Таблица 3.4 – План продаж услуг скалодрома

Виды услуг	Цена	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Итого
1	2	3	4	5	6	7
Разовое посещение дневное	350	169	134	118	140	196 350
разовое посещение вечернее	450	182	156	139	148	281 250
Абонемент «Дневной» (до 18:00, 8 посещений, мес.)	2600	16	15	12	17	156 000
Абонемент «Вечерний» (с 18:01, 8 посещений, мес.)	3200	22	20	19	21	262 400
Абонемент «Детский» (до 18:00, 8 посещений, дети от 7-14 лет, мес.)	1800	26	25	24	23	176 400

Продолжение таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Абонемент «Льготный» (до 18:00, 8 посещений, пенсионерам по возрасту, многодетные родители, мес.)	1800	12	13	8	9	75 600
Абонемент «Студенческий» (8 посещений, учащиеся очных отделений, мес.)	2100	14	12	10	11	98 700
Абонемент «Семейный» (8 посещений, 1 взрослый + 1 ребенок от 7 до 14 лет, мес.)	3600	16	14	12	11	190 800
Абонемент «Семейный +» (8 посещений, 2 взрослых + 1 ребенок от 7-14 лет, мес.)	4100	18	15	11	13	233 700
Абонемент «Выходного дня» (4 посещения воскресенье, мес.)	1200	17	15	12	11	66 000

Окончание таблицы 3.4

1	2	3	4	5	6	7
Абонемент «На 3 месяца» (24 посещения)	6300	9	7	5	6	170 100
Абонемент «На 6 месяцев» (48 посещений)	13500	6	4	4	5	256 500
Абонемент «Безлимитный» (без ограничения времени, мес.)	3000	20	18	16	17	213 000
Индивидуальное занятие с инструктором	700	15	16	15	15	35 700
Индивидуальные занятия с инструктором (8 посещений, мес.)	5400	7	6	5	4	118 800
Итого:						2 531 300

Далее рассмотрим план текущих расходов в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – План текущих расходов

Наименование	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал	Всего
1	2	3	4	5	6
Общие накладные расходы	200 000	200 000	200 000	200 000	800 000
Доля амортизации	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4	5	6
Расходы на хоз. нужды	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Заработная плата инструкторам	75 000	75 000	75 000	75 000	300 000
Коммунальные услуги	230 000	200 000	200 000	200 000	800 000
Обслуживание инвентаря и оборудования	20 000	20 000	20 000	20 000	80 000
Итого:					2 180 000

Исходя из данных таблиц делаем вывод, что предприятие окупится с текущими расходам уже через год после запуска проекта. Прибыль от первого года составит 351 300 рулей.

3.2 Эффективность предложенных мероприятий

Далее рассмотрим финансовый план на 2019 год от предоставляемых платных услуг в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Финансовый план на 2019 год от предоставления платных услуг

Наименование	2018	План
Выручка	36 951 289,73	39 482 589,73
Себестоимость	34 303 693,50	36 483 693,50
Валовая прибыль	2 647 596,23	2 998 896,23
Управленческие расходы	1 214 562,62	1 214 562,62
Коммерческие расходы	524 652,24	524 652,24
Прибыль от продаж	908 381,61	1 259 681,37

По данным таблицы, можно сделать вывод что введение этой маркетинговой стратегии будет успешно приносить организации прибыль от продаж. В связи со всеми данными, что были нами приведены делаем вывод, что доходы увеличатся, уменьшатся расходы их бюджета. Рассмотрим диаграмму в которой наглядно можно увидеть на сколько уменьшатся траты из бюджета города Абакан.(рисунок 3.1)

Рисунок 3.1 – Источники финансирования после введения предложенной нами стратегии диверсификации и роста

И так, мы видим, что повысились источники финансирования в пользу платных услуг на 2%, и уменьшились расходы их бюджета.

Ввести рекламу в нескольких направлениях:

- Печать и распространение листовок в местах скопления целевой аудитории: школы, детские сады, спортклубы, фитнес-центры, торговые комплексы и так далее
- Публикации в местных и федеральных СМИ: интервью с владельцем, рассказ о сфере скалолазания, перспективах и целях зала
- Работа с социальными сетями, вести блоги, делиться фотографиями с посетителями

Успешное развитие скалодрома как бизнеса основывается, прежде всего, на росте популярности активного отдыха и здорового образа жизни среди населения, а также наличии неоспоримых плюсов скалолазания как вида общей физической подготовки. Кроме того, скалодром – это оригинально и необычно. Минусы повторяют плюсы – для большинства регионов скалолазание это слишком оригинально и нужно объяснить целевой аудитории зачем вместо традиционного плавания или танцев отдавать ребенка на скалодром. Ключевой риск заключается в том, что скалолазание – это экстремальный вид спорта, поэтому необходимо уделить максимум внимания безопасности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В теоретической части нами рассмотрены сущность и содержание спортивного маркетинга. Спортивный маркетинг представляет собой непрерывный поиск возможностей комплексного решения как непосредственных, так и косвенных задач потребителей спорта, компаний, работающих в спортивной сфере, и других физических лиц и организаций, связанных со спортом, в условиях изменчивой и непредсказуемой среды, характерной для самого понятия «спорт». Также были рассмотрены проблемы развития спортивного маркетинга, такие как: демографические изменения, которые пройдут в ближайшем будущем; старение нации; появление серьезных конкурентов спорту.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности МАУ «СК «Абакан» показал:

- Деятельность спорткомплекса на 46% финансируется из субсидий из бюджета муниципального образования города Абакан, на 12% из федерального бюджета и 42% от оказания услуг на платной основе.

- Самыми востребованными платными услугами является бассейн, прокат спортивного инвентаря, игровой зал, среди бесплатных услуг является обеспечение условий для проведения официальных мероприятий для команд муниципальных спортивных школ и обеспечение условий для проведения учебно-тренировочного процесса.

-Также мы выяснили, что в целом, анализируя данные, полученные из анализа баланса, можно выделить, что учреждение за 2018 год смогло выровнять свой баланс и вывести его в плюс, тем самым обеспечило себя нефинансовыми активами на начало года для дальнейшей деятельности.

В проектной части нами предложена стратегия диверсификации и роста, т. е. расширение вида услуг в организации. В частности предлагаем проект организации услуг скалодрома в целях увеличения прибыли от продаж и для привлечения населения в здоровому образу жизни.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аронов, Г.З. Система управления предприятием сферы физкультурно-оздоровительных услуг / Г.З. Аронов // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2007. - № 12 (34).

2. Бич Дж., Маркетинг спорта 2010 Леднев В.А. Менеджмент в индустрии спорта. / Бич Дж., Чедвиг С. 2012

3. Бычков С.С., Отчетность бюджетного учреждения. Финансовый анализ и контроль./ Бычков С.С., Гвозденко Д.В., Гейц И.В. Т.1. М., 2009.

4. Вакалов Л.Г. Маркетинг в физической культуре и спорте: Учебное пособие для ин-тов физ. культуры / Л. Г. Вакалова, Е. П. Гетман; Кубан. гос. акад. физ. культуры. - Краснодар: КубГАФК, 2003.

5. Голубева Т.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности./ Голубева Т.М. - М.: Академия, 2008. - 208 с.

6. Гостев Р.Г. Физическая культура и спорт в современных условиях. / Гостев Р.Г. М.: Еврошкола, 2005.

7. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес: учебное пособие. / Галкин В.В. М.:КНОЕ РУС, 2006. 320 с.

8. Данилов Е.Н. Анализ хозяйственной деятельности в бюджетных и научных учреждениях./ Данилов Е.Н. Мн.: ООО «Интерпрессервис» ., 2010

9. Данилов, Е.Н., Анализ хозяйственной деятельности в бюджетных и научных учреждениях / Данилов, Е.Н., Абарникова В.Е., Шипков Л.К – М.: ФиС, 2013. – 336 с.

10. Жестянников Л.В. Современная концепция маркетинга услуг в сфере физической культуры и спорта / Л. В. Жестянников. - СПб.: СПбГУЭФ, 2000.

11.Каратаев И.С. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности бюджетных организаций /И.С. Каратаев. - М. : ИНФА-М, 2011. - 215с.

12.Кандаурова Н.В. Предпринимательская деятельность и особенности маркетинга физической культуры и спорта // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. / Кандаурова Н.В. — 2013. — № 11 (105).

13.Липсиц, И. В., Основы маркетинга : учебник / И. В. Липсиц., М. Н. Дымшиц. – М. : Геотар-медиа, 2014. – 208 с.

14.Мелёхин А.В. Правовое регулирование физической культуры и спорта: учебник для бакалавриата и магистратуры / А.В. Мелёхин. — М.: Издательство Юрайт, 2016.

15.Састамойнен Т.В. Основы маркетинга физкультурно-спортивных услуг: учеб.-метод. пособие / Т.В. Састамойнен; С.-Петерб. гос. ун-т физ. культуры им. П.Ф. Лесгафта. - СПб.: [б.и.], 2007. - 52 с.

16.Самборский В.И., Анализ хозяйственной деятельности в Бюджетных и научных учреждениях: Учебник. / Самборский В.И., Грищенко А.А. М., 2011

17.Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта: Монография / О. Н. Степанова. - М.: Сов.спорт, 2003.

18.Степанова О.Н. Принципы маркетинга и управления маркетинговой деятельностью в системе физической культуры и спорта // Теория и практика физической культуры. / Степанова О.Н. - 2004.

19.Селезнева Н.Н., Финансовый анализ. Управление финансами: Учеб. пособие для вузов.-- 2-е изд., перераб. и доп./ Селезнева Н.Н., Ионова АФ.. - М.: ЮНИТИ-ДАНА,2006. - 639 с., 2006

20.Томич М. Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты / М. Томич. - М.: МАФСИ, 2002.

21.Чистяков, В.А. Процесс маркетинговой деятельности в сфере физкультурно-оздоровительных услуг как объект управления / В.А. Чистяков, Г.З. Аронов, Г.А. Пригода // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. - 2005. - Вып. 18

22. Официальный сайт МАУ «СК «Абакан» [Электронный ресурс] : Абакан, режим доступа: http://sk-abakan.ru/

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт

«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
_____ _____
подпись инициалы, фамилия
«19» 06 20__ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика
код – наименование направления

Развитие спортивного маркетинга в МАУ «Спортивный комплекс «Абакан»
тема

Руководитель _____ 19.06.19 _____ Г. И. Никитина
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник _____ 19.06.19 Д.В. Панковецкая
подпись, дата инициалы, фамилия

Абакан 2019