

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность курсовой работы формируется тем, что организации в настоящий момент имеют возможность перенять опыт западных коллег, адаптировав их к российским условиям, а также повышать эффективность своей деятельности посредством участия в формировании и последующем использовании спортивной инфраструктуры.

По мере развития рыночных отношений в управленческих структурах хозяйствующего субъекта России все чаще формируется экономический подход к решению проблем управления. Все большее количество руководителей приходит к выводу о том, что в современных условиях маркетинг для предприятия любой формы собственности и любых масштабов деятельности просто необходим.

Для развития спортивных организаций, и в частности футбольных клубов, и их популяризации требуется активная систематическая работа, направленная на информирование населения о имеющихся объектах массового спорта, привлечения населения к массовым спортивным движениям. Данная работа может быть построена на основе имеющихся маркетинговых решений, адаптированных к социальной сфере и футболу в частности.

Становление индустрии футбола продолжается, но теперь, когда и спортивный и коммерческий успех все чаще зависит от умения спортивного менеджера находить правильные решения в условиях влияния многочисленных рыночных факторов, маркетинг становится эффективным средством на пути решения задач, стоящих перед спортивными менеджерами.

В этой связи популяризация футбольных клубов посредством маркетинга как одно из направлений государственной политики в информационной сфере должна превратиться в одну из приоритетных задач, от решения которой во многом зависит достижение поставленных стратегических целей.

Развитие движения болельщиков, спорта и здорового образа жизни нуждается в четко специфицированном разделении в соответствии с теми основными формами

спорта, которые установились в обществе на современном этапе.

Все это в совокупности формирует актуальность темы курсовой работы.

*Цель работы* заключается в анализе деятельности спортивного футбольного клуба «Динамо Москва».

В соответствии с поставленной целью в ходе исследования были определены следующие *задачи исследования*:

- Рассмотреть понятие и сущность спортивного менеджмента;
- Проанализировать классификацию спортивных организаций;
- Выявить особенности управления спортивными организациями;
- Представить общую характеристику ФК «Динамо-Москва»;
- Рассмотреть организационную структуру ФК «Динамо-Москва»;
- Провести анализ конкурентов ФК «Динамо-Москва».

*Объект исследования* – футбольный клуб «Динамо Москва», юридическое лицо АО «ФК «Динамо Москва».

*Предметом исследования* является деятельность футбольного клуба «Динамо Москва».

*Теоретической основой исследования* стали работы таких отечественных и зарубежных авторов, исследовавших вопросы деятельности в сфере массового спорта, продвижения и развития спортивных организаций, как: Е. В. Антушевич, С.Н. Белоусова, Н.В. Борушко, А.Г. Голова, Ф. Котлер, Ю. А. Метелева, Т. П. Прокшина, А. А. Романов, Э. Абрамян, Е. Н. Голубкова, Э. Н. Климова, М.М. Еншин и другие. Также были использованы аналитические статьи по теме исследования, публикуемые в сети Интернет.

При решении поставленных в данной работе задач использовались общенаучные и специальные *методы исследования*: индукции и дедукции, анализа и синтеза, а также аналогии, календарное планирование, сетевое моделирование и другие методы.

Цель и задачи исследования определили *структуру работы*.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты спортивного менеджмента. Выявлены основные особенности стратегии применительно к спортивным организациям.

Во второй главе дается характеристика и оценка деятельности футбольного клуба «Динамо Москва». Рассмотрена маркетинговая деятельность организации.

## **Глава 1. Теоретические основы спортивного менеджмента**

### **1.1. Понятие и сущность спортивного менеджмента**

Содержание понятия "менеджмент" можно рассматривать как науку и как организацию управления фирмой и как процесс принятия управленческих решений. Менеджмент как управление организацией, осуществляющей любые виды предпринимательской деятельности, направленной на получение прибыли, дохода. Содержание менеджмента, таким образом, состоит в достижении фирмой определенных результатов в предпринимательской деятельности[1].

Понятие спортивный менеджмент включает в себя различные компоненты. И одним из самых основных из них являются люди, которые в этой сфере работают. Экономика спорта на сегодня подвергается коммерциализации, то есть роль денежных вложений становится все более значимой. Поэтому менеджмент в спортивной индустрии является важной отраслью. Понятие «организация» имеет несколько смысловых значений. Организациями являются государственные и частные учреждения, фирмы, объединения, их части или подразделения.

В данном случае слово «организация» означает процесс, в то же время организация – это и отдельный вид управления, его функция[2]. Цель спортивного менеджмента состоит в том, чтобы обеспечить эффективное функционирование физкультурно-спортивных организаций в современных рыночных условиях России.

Конечной целью менеджмента коммерческой организации физкультурно-спортивной направленности является обеспечение прибыльности или доходности работы организации путем рациональной организации труда. Однако, в большинстве своем организации в сфере физической культуры - это некоммерческие организации, а большая часть из них государственные (ДЮСШ, СДЮШОР, ШВСМ) и др. Поэтому целью их менеджмента является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных

категорий населения в физкультурно-спортивных услугах[3].

Функции в спортивном менеджменте представляют собой обособившиеся в процессе разделения труда относительно самостоятельные, специализированные виды управленческой деятельности, которые выражают направления или стадии целенаправленного действия субъекта управления на управляемый объект. Различают общие и отраслевые функции. Общие функции управления универсальны, так как характеризуют любой процесс управления, независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации. Как уже нами было изучено, управление, с точки зрения процессного подхода - это планирование, организация, мотивация и контроль с принятием решений и коммуникацией на всех стадиях управленческого процесса.

Рассмотрим содержание каждой функции спортивного менеджмента. Подготовка и принятие управленческого решения - это сложная комплексная функция, состоящая из планирования, подготовки и принятия различных видов нормативных актов (постановлений, приказов, инструкций, программ, образовательных стандартов, социальных норм и нормативов). Важнейшей формой управленческого решения организаций спортивной направленности являются планы, текущие и перспективные.

Организация как функция менеджмента предусматривает упорядочение имеющихся организаций физкультурно-спортивной направленности (обеспечение их всем необходимым для нормальной работы: персоналом, зданиями, финансами, оборудованием и т.д.) и образование новых, организация новых видов деятельности, направленных на выполнение управленческих решений, проведение маркетинговой работы[4].

Функция мотивации предусматривает создание системы стимулов и санкций, материальную и моральную заинтересованность персонала спортивных организаций в более эффективной работе. Это также деятельность, имеющая целью активизировать интерес населения к занятиям физическими упражнениями и спортом, к потреблению физкультурноспортивных услуг.

Контроль - это управленческая деятельность, задачей которой является количественная и качественная оценка результатов работы в организациях физкультурно-спортивной направленности, а также текущий учет их деятельности (формы учета в ФКиС).

Координация - это центральная функция процесса спортивного менеджмента, обеспечивающая его бесперебойность и непрерывность. Главная задача координации - достижение согласованности всех звеньев спортивной организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними, а также с общественностью. Отраслевые функции спортивного менеджмента. Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на определенный объект, принято называть отраслевыми, конкретными или специфическими.

Позволяют выделить совокупность наиболее существенных отраслевых функций спортивного менеджмента:

- Физическое воспитание учащейся молодежи. Организация физкультурно-спортивной работы с населением. Подготовка высококвалифицированных спортсменов по видам спорта, развитие профессионального спорта. Подготовка спортивного резерва.
- Проведение спортивных соревнований и спортивно-зрелищных мероприятий.
- Научное и программно-методическое обеспечение физического воспитания и развития спорта в стране. Менеджмент персонала в спортивных организациях (подготовка, повышение квалификации и аттестация специалистов по ФКиС, подбор и расстановка кадров в госучреждениях ФКиС).

Финансовый менеджмент в спортивной организации и спонсорство. Все общие и отраслевые функции спортивного менеджмента действуют в единстве, образуя организационно-технологический процесс. Система отраслевых функций является объективной основой для создания организаций физкультурно-спортивной направленности. Носителем отраслевых функций являются структурные подразделения организаций (управления, отделы и т.п.).

Носителем общих функций спортивного менеджмента может быть организация в целом. В каждой выделенной отраслевой функции можно выделить общие функции. Затраты труда на выполнение общих функций управления равны затратам на выполнение отраслевых, конкретных функций.

## **1.2. Виды спортивных организаций**

В соответствии с Федеральным законом РФ «О Физической культуре и спорте» физкультурно-спортивные организации могут быть коммерческими организациями,

некоммерческими организациями и создаваться в различных организационно-правовых формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации для коммерческих и некоммерческих организаций[5].

Создание, деятельность, реорганизация и ликвидация коммерческих и некоммерческих физкультурно-спортивных организаций осуществляются в соответствии с законодательством Российской Федерации, регулирующим порядок создания, деятельности, реорганизации и ликвидации коммерческих и некоммерческих организаций, а также в соответствии с учредительными документами физкультурно-спортивных организаций.

Критериями классификации спортивных организаций в современных условиях могут служить: принадлежность; характер управленческих отношений; способ получения прибыли, средств.

1. По принадлежности различают[6]:

1. государственные организации: к ним относятся Министерство спорта, туризма и молодежной политики РФ, региональные органы управления ФКиС (в различных субъектах Российской Федерации они носят разное название);

2. ведомственные организации министерств (силовые министерства, министерства образования, здравоохранения и др.);

3. общественные - спортивные федерации по видам спорта, Олимпийский комитет России, спортивные клубы и союзы, общества;

4. общественно-государственные (добровольные спортивные общества, например ОГФСО «Юность России», и т.п.);

5. частные организации - профессиональные клубы.

Государственные и ведомственные организации во многом сохранили набор функций управления. С учетом нового законодательства, социально-экономического положения корректировались их цели, масштабы и уровни компетенции, объем деятельности. Они выбирали такой статус и структуру управления, которые позволяют лучше приспособиться к внешним условиям.

По уставу ДСО не должно ставить коммерческие цели. Добровольных членов должно быть больше, чем оплачиваемых работников. Наличие добровольных начал и добровольных работников в управлении делает менеджмент специфическим и

отличающимся от других организаций.

В соответствии с Федеральным законом «Об общественных объединениях» физкультурно-спортивные организации: клубы (физкультурно-оздоровительные, спортивные, спортивно-технические) и коллективы физической культуры (КФК) - могут иметь любую организационно-правовую форму и форму собственности.

Основными видами деятельности, осуществляемыми спортивными клубами и КФК, являются: организация физкультурно-оздоровительной работы с гражданами, в том числе с детьми и с обучающимися в образовательных учреждениях, ветеранами, инвалидами; подготовка спортивного резерва, спортивных команд и спортсменов высокой квалификации. Деятельность спортивных организаций, связанная с физическим воспитанием граждан и выявлением перспективных и талантливых спортсменов в различных видах спорта, подпадает под определение любительского спорта и носит некоммерческий характер. Вместе с тем современное законодательство не запрещает, а, напротив, оговаривает возможность ведения спортивными организациями коммерческой (предпринимательской) деятельности[7].

В рамках осуществления основных видов деятельности физкультурно-спортивные организации оказывают платные услуги населению, доход от оказания которых является одним из источников финансирования деятельности спортивной организации.

Перечень платных услуг физической культуры и спорта был установлен Инструкцией по учету платных услуг населению, утвержденной постановлением Госкомстата России от 24 сентября 1992 г. № 156. (С введением в действие в 2001г. «Временной инструкции по отражению в формах федерального государственного статистического наблюдения сведений об оказании платных услуг населению», утвержденной постановлением Государственного комитета Российской Федерации по статистике от 3 декабря 2001 г. № 92, данная Инструкция была отменена. В новой инструкции нет упоминания о платных услугах в сфере физической культуры и спорта.)

В соответствии с пунктом 9 инструкции в платные услуги физической культуры и спорта были включены[8]:

- стоимость билетов на спортивные соревнования, праздники, спортивно-зрелищные мероприятия, календарные и матчевые встречи, проводимые на спортивных сооружениях;

- стоимость абонементов и разовых билетов на занятия физической культурой и спортом в учебных группах и командах по видам спорта, школах, клубах оздоровительной направленности, общей физической подготовки, здоровья, закаливания, плавания, оздоровительного бега и ходьбы, атлетической, ритмической и лечебной гимнастики, ходьбы на лыжах и т.п.;

- плата за обучение навыкам спорта и развитию физических качеств на курсах, услуги по подготовке инструкторов физической культуры и спорта для работы в платных группах;

- плата населения за пользование спортивным оборудованием, формой и другие услуги, предоставляемые посетителям спортивных сооружений.

2. По характеру отношений организации делятся на профессиональные и любительские.

К первым относятся те, что имеют постоянство целей и профессиональных работников управления, как правило, аппарат, с разделением функций по объему, характеру, полномочиям, ответственности. Регламент деятельности закреплен положением, другими организационно-правовыми актами. Положения и роли работников определены контрактами, договорами, приказами, инструкциями.

Любительские организации, в отличие от профессиональных, управляются на общественных началах. Возможно наличие профессионального работника с управленческими функциями и правами. Основными функциями являются организация, планирование, координация, стимулирование. Властные и регламентирующие начала размыты. В большей степени в работе руководителя важны инициатива, ответственность, качества лидера, которые мотивируют участников. Такая форма организации свойственна первичным физкультурно-спортивным коллективам в учреждениях, на предприятиях, в учебных заведениях, детских организациях. Временный фактор может быть различным, а вся деятельность - носить постоянный характер[9].

3. По основным источникам получения средств организации могут быть представлены как коммерческие, некоммерческие и смешанные. К коммерческим организациям можно отнести магазины по продаже спортивных изделий, фабрики по производству спортивного оборудования и инвентаря. Основная цель их деятельности - получение прибыли путем удовлетворения потребностей людей и общества.

К некоммерческим организациям (Некоммерческие организации в сфере физической культуры и спорта могут существовать в следующих организационно-правовых формах: учреждение, фонд, автономная некоммерческая организация, некоммерческое партнерство, ассоциация (союз), государственная корпорация, общественная организация и др.) относятся те, которые получают государственные или другие средства, дотации для ведения своей деятельности. К ним относятся государственные и ведомственные организации, такие как комитеты по физической культуре и спорту, ведомственные организации силовых структур, министерства образования и науки и других отраслей, центры спортивной подготовки. В общем виде возможные источники финансирования некоммерческих организаций сферы физической культуры и спорта представлены в табл.1.

Таблица 1

Возможные источники финансирования некоммерческих организаций сферы физической культуры и спорта[\[10\]](#)

Государственные	Собственные	Привлеченные
Прямое финансирование	Членские взносы	Благотворительные средства
Программно-целевое финансирование	Доходы от основной деятельности	Спонсорские средства
Адресное финансирование	Доходы от неосновной деятельности	Гранты
Государственное субсидирование		Заемные средства
Государственные дотации		Кредиты

## Государственные субвенции

Косвенное финансирование  
(налоговые льготы)

Рассмотрим отдельные источники финансирования организаций этой группы.

*Программно-целевое финансирование* означает покрытие расходов спортивных организаций по выполнению специальных программ (федеральных, региональных, городских, отраслевых, межотраслевых) развития физической культуры и спорта.

*Адресное финансирование* направлено на поддержку какой-либо инициативы, предложения от спортивной организации, например проведения определенных физкультурно-спортивных мероприятий во время празднования Дня города или Дня Победы.

*Субвенция* - вид денежной помощи муниципальным органам власти со стороны государства, выделяемой на определенный срок на конкретные цели. В отличие от дотации она подлежит возврату в случае нецелевого использования или использования не в установленные сроки[\[11\]](#).

*Доходами от неосновной деятельности* могут служить банковские депозиты, средства от сдачи в аренду помещений и площадей физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений, не используемых в основной деятельности, и др.

Группа некоммерческих спортивных организаций включает и первичные физкультурно-спортивные организации, получающие средства от профсоюзов. К ним относятся коллективы физической культуры (КФК), спортивные клубы предприятий, секции, группы, команды по видам спорта, туризму и др.

Группу *смешанных организаций* составляют те, бюджет которых складывается из дотаций, субсидий от государственных, ведомственных и других организаций и средств, которые зарабатываются собственной хозяйственной деятельностью с помощью маркетинга. В эту группу, например, входит Олимпийский комитет России, часть спортивных федераций, союзов и ассоциаций профсоюзов, спортивные и профессиональные клубы коммерческого спорта. Организации физкультурно-спортивной направленности могут функционировать в

установленных Гражданским кодексом организационно-правовых формах.

Таким образом, рассмотрены основные аспекты классификации спортивных организаций.

### **1.3. Особенности управления спортивными организациями**

Сфера управления в области спорта ещё очень молода и это понятие появилось спонтанно, так как весьма долгое время считалось, что спорт – некоммерческая сфера и законы рынка на неё не распространяются[12]. Однако, стратегия развития спортивного клуба в наибольшей степени соответствует общим подходам стратегического менеджмента, но имеет ряд специфических черт.

Клиентом спортивного клуба является болельщик, зритель, который приобрёл продукт (билет на матч), предлагаемый клубом. Работа с болельщиками, отношение к ним играет огромную роль в развитии клуба, являясь важным звеном в цепочке доходов спортивных организаций. У клуба стоит задача предоставить клиенту шоу, богатое на эмоции событие в его жизни, которое он захочет пережить вновь, вернувшись на матч, то есть, купив билет снова. В российской действительности люди в небольшом количестве являются фанатами спорта. Существует малое количество команд клубов, которые собирают стадионы, за исключением нескольких клубов премьер лиги по футболу. По этой причине необходимо вовлечь потенциального зрителя в мир спортивных перипетий, заинтересовать его в развитии событий и заставить сопереживать команде посредством не только фактов спортивных достижениях команды[13].

При проведении матча клубам стоит учитывать, что во время игр, клиент потребляет много аспектов, к спорту не имеющих никакого отношения и не имеющих материального выражения. Описать атмосферу на арене, царящую на матчах и выразить её в денежном аналоге представляет большую трудность, однако, для болельщиков она имеет большое значение. Желающие поболеть за свою команду собираются на игровой арене примерно за 1 час – 1,5 часа до начала игры, чтобы вжиться в обстановку, наладить социальные контакты, насладиться музыкой и т.д. То есть, болельщики потребляют услуги, которые не связаны со спортом напрямую и являются дополнительной ценностью для него. Спортивное мероприятие, товар или услуга, не меняющие свою форму и содержание приведут

к сокращению количества потребителей, поэтому спортивным организаторам следует обращать на это внимание для повышения привлекательности основного товара, а для этого необходимо прикладывать усилия[14].

На рисунке 1 жирным шрифтом представлены главные составляющие спортивной услуги и обычным шрифтом элементы спортивного товара, а также связь между ними.

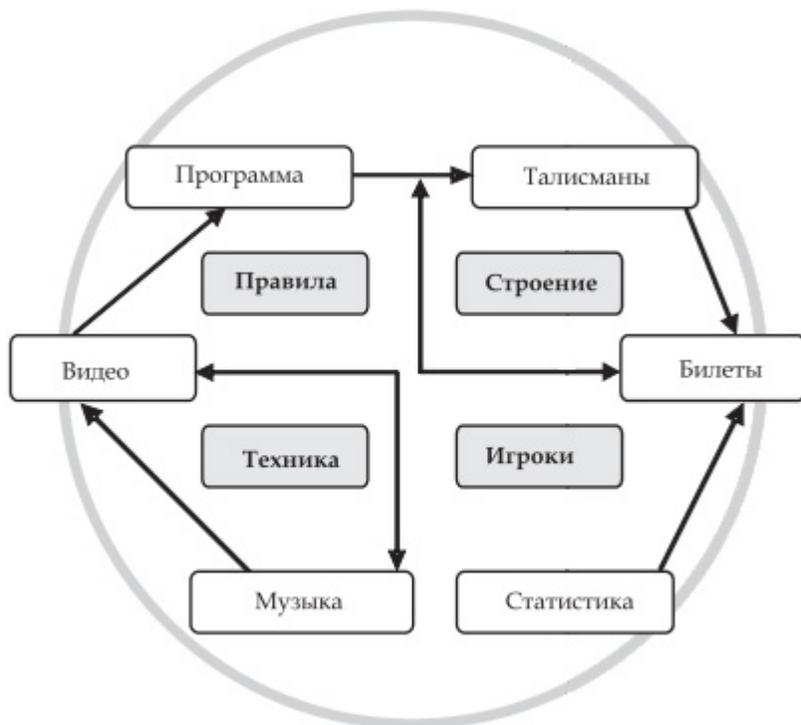


Рисунок 1 – Структура спортивных товаров и услуг[15]

Значимость каждой составляющей зависит от конкретного спортивного товара или услуги, а также от среды их потребления. Музыкальное сопровождение и видео-контент - это те элементы, создающие атмосферу мероприятия. Музыкальный фон поможет настроить болельщиков на агрессивный или позитивный лад. Перед началом матча или во время перерыва могут транслироваться видео-ролики с участием игроков, несущие мотивационный, информирующий или развлекательный характер[16].

Программа спортивного мероприятия подразумевает совокупность мероприятий, разработанных клубом на время проведения матча, включающих активности с болельщиками для получения ярких запоминающихся эмоций фанатов. На сегодняшний день множество российских и зарубежных команд имеют

собственные талисманы в виде ростовых кукол, которые выполняют следующие коммерческие задачи[43]:

- призывать фанатов создавать на арене обстановку доброжелательности и праздника;
- придавать команде неповторимость, отличительную особенность от других команд;
- создавать команде определенный имидж и привлекать новых болельщиков;
- изготавливать талисманы в виде сувениров, изображений, клубной символики в торговых целях;
- служить дополнительным элементом торговой марки клуба (а в случае формирования сборной команды – выполнять функцию «заменителя» брэнда).

Статистика каждого игрока играет большую роль в лояльности болельщиков к клубу[17]. Можно привести множество примеров, когда главной составляющей при большой посещаемости матчей является наличие в команде успешного игрока, пользующегося популярностью у зрителей (Майкл Джордан или Шакил О'Нил из NBA). Многие спортивные клубы приглашают к сотрудничеству звёздных игроков и тем самым обеспечивают полный зал на весь сезон, так как от этого фактора зависит интерес болельщиков, телевидения, прессы, а как следствие – доходы клуба[18].

Однако, благодаря помощи спортивных менеджеров игроки научились продавать себя и своё имя, поэтому у спортсменов мировых масштабов гонорары достигают огромных высот и не каждый клуб может себе это позволить.

Деятельность организации зависит от внешней и внутренней среды. К внешней среде относятся факторы за пределами компании: демографические, географические, экономические, социальные факторы. К внутренней среде относятся факторы: потребители (в данном случае болельщики, фанаты), конкуренты (спортивные клубы других команд в городе), товары-заменители (в данном случае другие виды проведения досуга). И к внутренней среде можно отнести всё, что происходит внутри компании. Для разработки стратегии профессиональный спортивный клуб использует целый комплекс методов и абсолютно различные факторы внешней и внутренней среды для разработки стратегии, оказания воздействия на целевую аудиторию[19].

Важную роль в разработке стратегии спортивной организации является разработка стратегического плана маркетинга. Менеджмент этой основополагающей части

стратегического плана компании как маркетинговая деятельность требует детального планирования, специальных знаний, богатого опыта и эффективного контроля. На рисунке 2 представлена основная модель управления маркетинговой деятельности спортивных организаций.

Управление состоит из следующих основных этапов:

Анализ спортивной организации и рынка.

Включает разработку идеи, услуги, какой смысл она несёт, зачем нужна. В спортивном мире это образ команды: какие в ней игроки, тренерский штаб, их достижения.

Постановка миссии, видения, целей и задач спортивной организации.

Разработка задач, вектора развития, к чему клуб хочет прийти, какой образ сложится у аудитории в итоге.

Составление маркетингового плана.

Необходимо выяснить какой болельщик приходит на матч, на кого ориентирован клуб, кого хочет видеть на трибунах и какие конкретно услуги в сфере спорта могут его привлечь.

Соединение маркетингового плана со стратегическим планом организации в целом. Контроль деятельности и оценка

В какой степени действительные итоги выполненных задач соответствуют желаемым результатам.

Обратная связь

Возможность пройти некоторые этапы заново с учётом ошибок предыдущих попыток для более эффективного достижения цели.

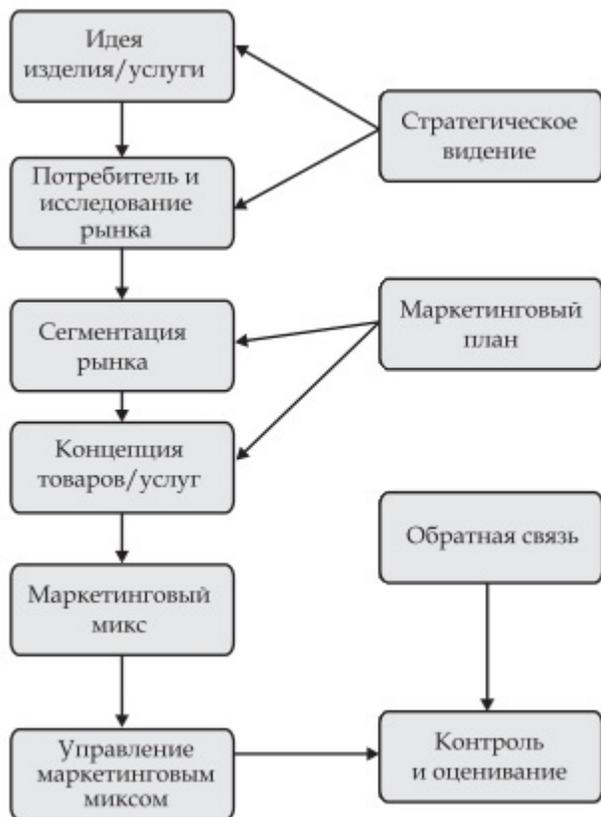


Рисунок 2 – Модель управления маркетинговой деятельностью спортивных организаций[20]

Одним из важнейших аспектов, помимо выше перечисленных является привлечение спонсоров и инвесторов. В спортивном мире спонсорство играет очень важную роль и не только для клубов, но и для фирм, производящие товары и услуги. Так как, выступая спонсором, фирмы показывают, что они являются платежеспособным предприятием, а так же они становятся более известными, что положительно на них отражается. Они могут поддерживать не только клуб, но и отдельных игроков, тренеров или команды.

Для примера можно рассмотреть индивидуальное финансирование в игроков национальной баскетбольной ассоциации, там фирмы заключают индивидуальные контракты с игроками, тем самым предоставляя им свою продукцию, а взамен получая лицо игрока, рекламирующего их компанию. То же можно и сказать про команды в целом, которые рекламируют различные бренды у себя на форме. Тем самым они в полной мере окупают свои затраты на спонсирование.

Что касается самих спортивных организаций, то они могут инвестировать в различные интернет-проекты. Можно с уверенностью сказать, что практически все команды имеют свой интернет сайт и используют его в коммерческих целях,

предоставляя на сайтах различную рекламу, могут проводить аукционы и различные другие способы инвестирования. Так же организации инвестируют в спортивные сооружения и дочерние фирмы. Они инвестируют в строительство новых сооружений, сдавая их позже в аренду. Так же инвестиции уходят на реконструкцию существующих сооружений[21].

Конечно, организации вкладывают свои деньги не только в инфраструктуру, но и в различные коммерческие проекты. Многие инвестируют в телевизионные каналы, бары, отели, фитнес центры и другие проекты [11]. Инвестиции так же касаются и спортсменов. Для того чтобы улучшить уровень подготовки, вводят новых игроков или тренеров, которые более профессиональны.

Если организация не уделяет достаточно сил и средств на привлечение инвесторов, то это может, вылиться в большие проблемы. Обобщив, можно сказать, что у спортивных организаций может быть очень много проблем в различных сферах, которые лучше всего решать комплексом.

#### Выводы по 1 главе

Перед нами стояла задача изучить общие представления о спортивном менеджменте и требованиях, предъявляемых к нему в современных условиях. Спортивный менеджмент в современных условиях это грамотно спланированный процесс управления спортивными объектами, соревнованиями, эффективное управление организациями физкультурно-спортивной направленности в условиях рыночных отношений. На сегодняшний день спортивный менеджмент имеет более обширные задачи, в том числе, чтобы спортивные объекты не пустовали – организация дополнительных платных услуг, соревнований международного и российского уровня. Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного руководителя применять общепринятые принципы, методы, технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности. Руководители, работающие в области производства спортивных товаров и в области предоставления физкультурно-спортивных услуг, должны обладать: специфическими техническими умениями:

- 1) производственными умениями;
- 2) умения использовать спортивный инвентарь, умения установить взаимосвязь между физическими нагрузками, диетой и т. п.

Никакая спортивная организация не может существовать без менеджмента.

# Глава 2. Анализ деятельности ФК «Динамо-Москва»

## 2.1. Общая характеристика спортивной организации

Футбольный клуб «Динамо-Москва» основан 18 апреля 1923 года и в текущем году отмечает свое 96-летие. Один из двух клубов (второй — киевское «Динамо»), принимавший участие во всех чемпионатах высшего дивизиона СССР. До 2016 года участвовал также во всех чемпионатах России в высшем дивизионе, но по итогам сезона 2015/16 впервые его покинул.

«Динамо» — один из старейших футбольных клубов России и один из самых успешных российских клубов по количеству титулов за всю историю. В сезоне 1971/72 «Динамо» стало первым клубом из Советского Союза, которому удалось выйти в финал еврокубка. Свой последний трофей клуб завоевал в 1995 году — это был Кубок России.

Командные рекорды[\[22\]](#):

1. Самая крупная победа: 10:0 — против «Крыльев Советов», чемпионат СССР, 28 июня 1945 года
2. Самое крупное поражение: 0:7 — против «Динамо (Минск)», чемпионат СССР, 16 ноября 1982 года
3. Наибольшее число забитых мячей в одном матче: 13 (8:5) — против «Динамо (Киев)», чемпионат СССР, 4 июня 1940 года
4. Самая продолжительная победная серия: 17 матчей — с 14 июня по 16 сентября 1945 года
5. Самая продолжительная серия крупных побед: 4 матча

В конце 1923 года вступил в строй стадион «Динамо» в Орлово-Давыдовском переулке, на пустыре около детской больницы святой Ольги. К августу того года было готово земляное поле без травы с тремя рядами деревянных скамеек, вмещавших 3—5 тысяч зрителей. Рядом находилось небольшое деревянное здание, служившее раздевалкой и кладовкой. В мае 1924 футбольное поле укатали и выровняли, поставили новый забор, отремонтировали раздевалки, в которых

оборудовали душевые с горячей водой. Раздевалка находилась в здании бывшего морга детской больницы.

Во время Великой Отечественной войны на стадионе проводились подготовка солдат и стали формироваться отряды ОМСБОНа. В помещениях велась тренировка снайперов и стрелков. Сам стадион был замаскирован от авианалётов, на нём были высажены деревья.

В 1964 году на стадионе было установлено электронное световое табло. В конце 1970-х возле него построили четыре мачты освещения, позволившие вести телетрансляции в цветном изображении. Во время Олимпийских игр 1980 стадион принял 7 матчей футбольного турнира, в том числе 3 встречи с участием сборной СССР. С 1985 года директором стадиона является Олег Точелович.

С конца 1980-х годов стадион стал использоваться для проведения концертов. Самый крупный прошёл в 1996 году — выступление Майкла Джексона.

Перед началом сезона 1998 на стадионе деревянные скамейки были заменены пластиковыми креслами, после чего вместимость уменьшилась до 36 000 зрителей.

В начале 1990-х годов генеральный директор клуба Николай Толстых решил провести реконструкцию динамовской арены. Были найдены инвесторы, готов проект стадиона и согласован с мэрией Москвы. Но из-за земельных споров строительство было отложено. В начале 2009 года началась капитальная реконструкция стадиона. Старые трибуны были снесены. Внешний периметр стен был не тронут. На несколько сезонов клуб переехал на стадион «Арена Химки» [\[23\]](#).

У входа на Северную трибуну стоит памятник Льву Яшину. В 2008 году стадиону исполнилось 80 лет, 22 ноября на арене прошёл прощальный матч «Динамо».

Новый стадион под названием «ВТБ Арена парк» должен быть открыт 22 октября 2017 года. После завершения работ вместимость арены составит 26 319 зрителей[31]. Весь стадион будет стоить примерно 9 млрд рублей[32]. Общая стоимость комплекса «ВТБ Арена Парк» оценена в 60 млрд рублей.

Финансирование строительства обеспечивается за счет средств Банка ВТБ и инвестиций ряда зарубежных банков. Изначально генеральным подрядчиком выступала французская фирма Vinci Construction Grands Projets, однако в июле 2014 года её сменила итальянская Codest International S.r.L.[\[24\]](#).

Идея проекта принадлежит нидерландцу Эрику ван Эгераату и россиянину Михаилу Посохину, руководителю института Моспроект-2. Для доработки проекта был приглашён один из лучших мировых спортивных архитекторов — Дэвид Маника.

27 ноября 2018 года реконструкция спортивного объекта была завершена и он получил разрешение на ввод в эксплуатацию. Открылся стадион ледовым шоу 20 декабря, первый матч на малой арене прошёл 4 января, а первый футбольный матч запланирован на 10 марта.

В конце февраля 2019 года выяснилось, что намеченный на 10 марта матч 19-го тура чемпионата России по футболу, в котором «Динамо» должно было принять «Спартак» на открывшемся после многолетней реконструкции стадионе в Петровском парке, будет перенесен на другую арену. С таким заявлением выступила Российская премьер-лига (РПЛ), специалисты которой признали газон обошедшегося почти в \$700 млн динамовского стадиона непригодным к эксплуатации. В качестве возможной замены «ВТБ Арене» называются «Лужники» или «Арена Химки»[\[25\]](#).

Учебно-тренировочная база «Новогорск-Динамо» была открыта 14 мая 2008 года. Первый камень для строительства был заложен 23 июня 2003 года. Работы велись до 2005 года, а затем с ноября 2007 по 2008 годы[\[34\]](#). База располагает 3 футбольными полями, два из которых с натуральным покрытием и одно с искусственным.

Юридическим лицом ФК «Динамо-Москва» является АО "ФК "Динамо-Москва", которое действует с 13 декабря 1991 г., ОГРН присвоен 19 декабря 2002 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве. Руководитель организации: исполняющий обязанности генерального директора Милькин Андрей Владимирович. Юридический адрес АО "ФК "Динамо-Москва" - 125167, город Москва, Ленинградский проспект, 36 стр 29.

Рассмотрим финансово-экономические показатели деятельности АО «ФК «Динамо-Москва». Представленный анализ финансового положения и эффективности деятельности АО «ФК «Динамо-Москва» выполнен за период с 01.01.2016 по 31.12.2018 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации за 3 года. При качественной оценке финансовых показателей учитывалась принадлежность АО «ФК «Динамо-Москва» к отрасли "Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений" (класс по ОКВЭД – 93).

Анализ финансово-хозяйственной деятельности построен на основании бухгалтерской отчетности, представленной в Приложении 1 и 2.

Структура имущества и источники его формирования представлены в Приложении 3.

Из представленных в первой части таблицы данных видно, что на 31.12.2018 в активах организации доля текущих активов составляет одну четвертую, а внеоборотных средств – три четвертых. Активы организации за рассматриваемый период (с 31 декабря 2016 г. по 31 декабря 2018 г.) уменьшились на 2 547 475 тыс. руб. (на 30,1%). Хотя имело место снижение активов, собственный капитал увеличился на 82,6%, что, в целом, положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. Снижение величины активов организации связано, в основном, со снижением следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех отрицательно изменившихся статей):

- основные средства – 1 671 830 тыс. руб. (45,3%)
- отложенные налоговые активы – 1 109 535 тыс. руб. (30,1%)
- прочие оборотные активы – 508 277 тыс. руб. (13,8%)
- прочие внеоборотные активы – 363 993 тыс. руб. (9,9%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольшее снижение произошло по строке "краткосрочные заемные средства" (-6 609 710 тыс. руб., или 99,7% вклада в снижение пассивов организации за весь анализируемый период).

Среди положительно изменившихся статей баланса можно выделить "денежные средства и денежные эквиваленты" в активе и "нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)" в пассиве (+542 733 тыс. руб. и +2 395 748 тыс. руб. соответственно).

Значение собственного капитала на последний день анализируемого периода составило -508 349,0 тыс. руб. За два года произошел весьма значительный рост собственного капитала – на 2 413 231,0 тыс. руб.

Оценка стоимости чистых активов организации представлена в таблице 2.

Таблица 2

## Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя					Изменение	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб.	± %
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	31.12.2016	31.12.2018		
1. Чистые активы	-2 921 580	1 205 051	-508 349	-34,5	-8,6	+2 413 231	↑
2. Уставный капитал	349 758	349 758	349 758	4,1	5,9	-	-
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом	-3 271 338	855 293	-858 107	-38,6	-14,5	+2 413 231	↑

Чистые активы организации на 31.12.2018 меньше уставного капитала в 1,5 раза. Данное соотношение отрицательно характеризует финансовое положение и не удовлетворяет требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

Если стоимость чистых активов общества останется меньше его уставного капитала по окончании отчетного года, следующего за вторым отчетным годом или каждым последующим отчетным годом, по окончании которых стоимость чистых активов общества оказалась меньше его уставного капитала, общество не позднее чем через шесть месяцев после окончания соответствующего отчетного года обязано принять решение об уменьшении уставного капитала до величины, не превышающей стоимости его чистых активов, или о ликвидации (п. 6 ст. 35 Федеральный закон от 26.12.1995 г. N 208-ФЗ "Об акционерных обществах")[\[26\]](#). Однако, определив текущее состояние показателя, следует отметить увеличение

чистых активов на 82,6% за два последних года.

На конец отчетного периода не соблюдается базовое законодательное требование к величине чистых активов. Тем не менее, сохранение имевшей место тенденции способно в будущем вывести чистые активы предприятия на удовлетворительный уровень.

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств представлен в таблице 3.

Таблица 3

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)		
	31.12.2016	31.12.2018	на 31.12.2016	на 31.12.2017	на 31.12.2018
СОС1	- 10 554 082	-4 967 887	-10 574 671	-4 091 297	-5 043 624
СОС2	-6 801 407	-471 490	-6 821 996	+791 018	-547 227
СОС3	583 944	304 151	+563 355	+4 808 862	+228 414

Поскольку из трех вариантов расчета показателей покрытия запасов собственными оборотными средствами на последний день анализируемого периода положительное значение имеет только рассчитанный по последнему варианту (СОС<sub>3</sub>), финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неустойчивое. Следует обратить внимание, что несмотря на неудовлетворительную финансовую устойчивость два из трех показателей покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период улучшили свои значения.

В таблице 4 приведены основные финансовые результаты деятельности АО «ФК «Динамо-Москва» за весь рассматриваемый период.

Таблица 4

Результаты финансово-хозяйственной деятельности АО «ФК «Динамо-Москва»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	тыс. руб.	± %
1. Выручка	4 152 837	4 490 182	2 421 299	-1 731 538	-41,7
2. Расходы по обычным видам деятельности	6 307 463	6 173 217	2 686 272	-3 621 191	-57,4
3. Прибыль (убыток) от продаж	- 2 154 626	- 1 683 035	-264 973	+1 889 653	↑
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-840 209	7 498 185	- 1 445 752	-605 543	↓
5. EBIT	- 2 994 835	5 815 150	- 1 710 725	+1 284 110	↑
6. Проценты к уплате	701 079	433 122	149 427	-551 652	-78,7
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	422 160	- 1 255 395	146 751	-275 409	-65,2

8. Чистая прибыль (убыток)	-	4 126 633	-	+1 560 353 ↑
	3 273 754		1 713 401	
Совокупный финансовый результат периода	-	4 126 633	-	+1 560 353 ↑
	3 273 754		1 713 401	
Изменение за период нераспределенной прибыли (непокрытого убытка) по данным бухгалтерского баланса	-	4 126 631	-	x x
	9 406 831		1 730 883	

Годовая выручка за период с 01.01.2018 по 31.12.2018 равнялась 2 421 299 тыс. руб. За весь анализируемый период изменение выручки составило -2 068 883 тыс. руб.

Убыток от продаж за 2018 год равнялся -264 973 тыс. руб. За анализируемый период (31.12.15–31.12.17) наблюдался стремительный рост финансового результата от продаж – на 1 418 062 тыс. руб.

Анализ рентабельности представлен в таблице 5.

Таблица 5

Анализ рентабельности АО «ФК «Динамо-Москва»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2017 г.	2018 г.	коп.,	± %
1. Рентабельность продаж	-37,5	-10,9	+26,6	↑
2. Рентабельность продаж по EBIT	129,5	-70,7	-200,2	↓

3. Рентабельность продаж по чистой прибыли	91,9	-70,8	-162,7	↓
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию услуг	-27,3	-9,9	+17,4	↑
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	13,4	-11,4	-24,8	↓

Представленные в таблице показатели рентабельности за последний год имеют отрицательные значения как следствие убыточной деятельности АО «ФК «Динамо-Москва» за данный период.

Ниже по качественному признаку обобщены важнейшие показатели финансового положения и результаты деятельности АО «ФК «Динамо-Москва» за рассматриваемый период (с 31.12.2016 по 31.12.2018).

Среди показателей, исключительно хорошо характеризующих финансовое положение организации, можно выделить следующие:

- коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормальному значению;
- положительная динамика изменения собственного капитала АО «ФК «Динамо-Москва» при том что, активы организации уменьшились на 2 547 475 тыс. руб. (на 30,1%).

Показателем, имеющим значение на границе норматива, является следующий – снижение убыточности продаж.

Среди показателей, неудовлетворительно характеризующих финансовое положение и результаты деятельности организации, можно выделить такие:

- чистые активы меньше уставного капитала, при этом за период имело место увеличение чистых активов;
- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности не укладывается в нормативное значение;

- коэффициент покрытия инвестиций ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств составляет только XX% от общего капитала организации);
- неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств;
- за последний год получен убыток от продаж (-264 973 тыс. руб.), хотя и наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+1 418 062 тыс. руб.).

В ходе анализа были получены следующие критические показатели финансового положения и результатов деятельности организации:

- коэффициент автономии имеет критическое значение;
- на 31 декабря 2018 г. коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами имеет крайне неудовлетворительное значение;
- значительно ниже нормы коэффициент текущей (общей) ликвидности;
- активы организации не покрывают соответствующие им по сроку погашения обязательства;
- убыток от финансово-хозяйственной деятельности за последний год составил - 1 713 401 тыс. руб.;
- отрицательная динамика финансового результата до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) на рубль выручки АО «ФК «Динамо-Москва».

Таким образом футбольный клуб «Динамо-Москва» является успешным, одним из старейших футбольных клубов России. Наибольший спортивный успех футбольный клуб имел в период СССР. Последняя крупная победа – Кубок России – клуб получил в 1995 году. Между тем, клуб входит в число 5-ти наиболее популярных футбольных клубов страны.

Финансовая сторона клуба в последние три года является неудовлетворительной, что характеризуется наличием убытка от деятельности в 2016 и 2018 годах. Клуб имеет ряд существенных проблем, среди которых длительная реконструкция домашнего стадиона «ВТБ Арена — Центральный стадион „Динамо“ имени Льва Яшина», которая длилась с 2008 по 2018 год. Завершение реконструкции и торжественное открытие в 2019 году омрачил запрет на проведение первого матча на обновленном стадионе 10 марта 2019 года в связи с неудовлетворительным состоянием покрытия поля.

Рассмотрим организационную структуру ФК «Динамо-Москва».

## **2.2. Организационная структура ФК «Динамо-Москва»**

Общепринятая мировая практика в области корпоративного управления предусматривает трехуровневую систему органов управления организацией с четким распределением полномочий и системой отчетности. Основными органами управления, предусматриваемые данной моделью являются:

1. Общее собрание акционеров,
2. Совет директоров,
3. исполнительные органы управления.

Эффективное управление организацией достигается за счет оптимального разделения полномочий между обозначенными органами управления и выстраивания четкой системы отчетности. Практика показывает, что усложнение/увеличение вертикали органов управления организацией приводит к снижению эффективности ее деятельности за счет возрастающей бюрократизации, усложняющейся системы принятия управленческих решений

Организационная структура клуба представлена на рисунке 3.





Актуальность темы исследования. В настоящее время все больше предприятий переходят на проектную систему управления и организацию деятельности посредством реализации проектов. Такой подход к организации деятельности позволяет существенно повысить эффективность деятельности всего предприятия, осуществить долгосрочное ресурсное планирование, потребность в специалистах. Особую роль проектный менеджмент приобретает в рамках стратегического планирования, позволяя заблаговременно подготовить решения для реализации стратегических планов развития предприятия, предусмотреть возможные проблемы, возникающие на пути развития организации. Таким образом проектный менеджмент является не только «модным» течением, заимствованным с запада, но и эффективным инструментом управления. Между тем, знание теоретических основ проектного менеджмента не является гарантией повышения эффективности работы, как отдельного сотрудника так и всего предприятия в комплексе. Таким образом, возникает потребность внедрять инструменты проектного менеджмента на практике, организуя проектную деятельность, осуществляя ресурсное и календарное планирование. Именно вопросы развития предприятия во многом наиболее благоприятствуют организации проектной работы и применению наиболее эффективных инструментов, что обусловлено достаточно широкими временными рамками, и необходимостью организации командной работы с формированием собственной методики проектной работы. Все это в совокупности и обуславливает актуальность темы дипломной работы. Исходя из актуальности, определим объект и предмет исследования. Предметом исследования выступает проект развития компании ООО «ФанДжим». Объектом исследования является проект открытия магазина оптово-розничной торговли. Исходя из актуальности, предмета и объекта дипломной работы необходимо сформулировать цель работы. Цель дипломной работы разработка и обоснование эффективности проекта развития ООО «ФанДжим». Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: проанализировать представленные различными авторами вопросы проектного менеджмента; исследовать факторы, оказывающие влияние на эффективное управление проектом развития компании; изучить аспекты управления проектом развития организации; дать характеристику ООО «ФанДжим»; выявить и обосновать необходимость развития организации ООО «ФанДжим»; разработать бизнес-план и проект развития компании; проанализировать особенности управления проектом развития компании. Степень разработанности проблемы. Исследованию вопросов проектного менеджмента в общем, и проектов развития организаций в частности, посвящены труды как отечественных так и зарубежных авторов, между тем полных исследований вопросов организации проектов по развитию российских компаний в современных условиях недостаточно. Наиболее значимые труды, посвященные аспектам, изучаемым в дипломной работе, принадлежат следующим

### Рисунок 3- Организационная структура ФК «Динамо-Москва»

Исполняющий обязанности Председателя правления АО «ФК Динамо-Москва» с 2 апреля 2019 года является Милькин Андрей Владимирович.

Руководство клубом осуществляет Председатель правления, в подчинении у которого находятся Исполнительный директор, спортивный директор и врач. К подсобным службам относятся бухгалтерия, возглавляемая главным бухгалтером и водитель.

Спортивный директор осуществляет организацию деятельности клуба «Динамо-Москва» и «Динамо «молодежный»». В своем непосредственном подчинении имеет главных тренеров и тренера-консультанта. Исполнительный директор осуществляет руководство текущей деятельностью клуба, руководите финансовыми вопросам и взаимодействием со спонсорами.

Анализ системы органов управления Общества «Динамо» показывает, что в организации построена четырехступенчатая система органов управления, в которую входят: Всероссийская конференция, Центральный совет, Президиум Центрального совета, Центральный исполнительный комитет.

Анализ дизайна структуры органов управления Общества «Динамо» дает следующие результаты: в организации построена вертикаль власти, содержащая избыточные звенья, что может служить причиной снижения управляемости Обществом. Данный вывод подтвержден результатами анализа практики деятельности Общества «Динамо» и его клубов.

Анализ разделения полномочий между органами управления выявил существенные различия с общепринятыми правилами корпоративного управления в следующих областях:

1. процесс планирования;
2. порядок принятия решения по крупным и существенным сделкам;
3. участие членов Центрального совета в операционной деятельности Общества;
4. состав наблюдательного совета Общества.

Процесс планирования.

Согласно Уставу Центральный совет принимает годовой план деятельности Общества «Динамо», вместе с тем, годовой бюджет принимается нижестоящим органом управления – Президиумом центрального совета Общества.

Подобное разделение ответственности и полномочий не соответствует общепринятой практике и значительно увеличивает риски, связанные с исполнением планов Общества, за счет возрастающей вероятности несоответствия хозяйственных и финансовых планов Общества.

Порядок принятия решений по крупным сделкам.

Уставом Общества не предусмотрен особый порядок принятия решений по крупным/существенным для организации сделкам. Полномочия по распоряжению имуществом и средствами Общества целиком и полностью возлагаются на Председателя Центрального совета (он же – Председатель общества).

Установленный в Обществе порядок принятия решений по существенным сделкам (точнее его отсутствие) не соответствует общепринятым стандартам корпоративного управления, в соответствии с которыми, с целью минимизации рисков потери активов, решения об осуществлении значительных для организации транзакций должны приниматься коллегиальным органом управления (исполнительным или наблюдательным).

Важно отметить, что деятельность Общества «Динамо» не регулируется федеральным законом «Об акционерных обществах» в силу своей организационно-правовой формы.

Участие членов Центрального совета в операционной деятельности Общества.

Согласно Уставу к компетенции Председателя общества относится: распоряжение средствами и имуществом Общества, а также открытие и закрытие расчетных счетов Общества. Само по себе данное разделение полномочий по руководству организацией полностью соответствует надлежащей практике корпоративного управления.

Однако, принимая во внимание тот факт, что согласно Уставу Общества Председателем общества является Председатель Центрального совета (по аналогии с общепринятой практикой – Председатель Совета директоров), данное распределение полномочий не представляется эффективным. Возложение функций по обеспечению транзакций организации, связанных исключительно с

операционной деятельностью, на председателя наблюдательного совета общества значительно снижает эффективность деятельности Общества «Динамо» за счет возрастающих транзакционных издержек и повышением бюрократизации.

Состав наблюдательного совета Общества.

Согласно данным официального сайта Общества «Динамо» состав Президиума Центрального совета Общества (наблюдательного совета) составлял 29 человек.

Состав органа, отвечающего за финансово-хозяйственную деятельность общества, принятие бюджета, а также избрание членов исполнительного органа, в размере 29 человек является объективно избыточным.

Практика показывает, что рост членов коллегиального органа управления за рамки пятнадцати членов значительно снижает эффективность деятельности органа, за счет увеличивающейся по экспоненте степени сложности принятия коллективных решений.

Состав Совета директоров ведущих мировых корпораций в исключительных случаях превышает 15 человек. В целом же, средний размер Совета директоров организаций составляет 8-10 человек.

Имеется относительно четкая картина касательно распределения акций футбольного и баскетбольного клубов «Динамо». Так в ЗАО «Футбольный клуб «Динамо» Москва» Обществу «Динамо» принадлежит блокирующий пакет акций (25%). В ЗАО «Баскетбольный клуб «Динамо-Москва» Обществу «Динамо» принадлежит 50% акций, остальные 50% акций принадлежат Президенту Клуба – Евгению Гомельскому.

Наибольший интерес представляет структура акционерного капитала ФК «Динамо-Москва», в котором от 50% до 75% акций принадлежат бизнесмену Алексею Федорычеву (вероятно через одну из его компаний холдинга Fedcom).

В сентябре 2004 года Fedcom приобретает у Центрального совета Общества "Динамо" 51% акций футбольного клуба ЗАО «Футбольный клуб «Динамо» Москва» (ФК «Динамо»).

В период за неполные 2 года Fedcom вкладывает в ФК «Динамо» по различным данным около \$100 млн., большая часть из которых направляется на покупку игроков мирового уровня. Момент приобретения футбольного клуба российским бизнесменом и начала глобальных инвестиций многие эксперты называют этапом

возрождения некогда великого футбольного клуба.

В настоящее время (лето 2006г.) многие имеют возможность наблюдать результаты уникального опыта – вливания колоссальных инвестиций в структуру глобального российского спортивного объединения и процессом «переваривания» данных инвестиций.

Результаты таковы:

1. клуб возглавляет сильнейший тренер России - Юрий Семин;
2. клуб имеет один из сильнейших составов в Восточной Европе, который включает игроков сборной России, Португалии, Греции, Нигерии и пр.;
3. в чемпионате России-2006 клуб занимает предпоследнее место;
4. клуб имеет значительные долги по просроченной заработной плате.

Акционером, тренером и экспертами называются следующие причины спортивных и финансовых неудач футбольного клуба:

1. высокая бюрократизация клуба;
2. отсутствие гарантий для нового акционера по планируемым вложениям в футбольную инфраструктуру;
3. наличие «нефутбольных» обязанностей у нового акционера по поддержанию прочих ведущих клубов Общества «Динамо».

Высокая бюрократизация клуба.

Мнения о высокой бюрократизации клуба могут быть подтверждены результатами анализа структуры управления Общества «Динамо», а также были озвучены в прессе Главным тренером команды (работавшем до этого в ФК «Локомотив») и Алексеем Федорычевым.

Важно понимать, что до 2004г. футбольный клуб был полностью под управлением Общества «Динамо», а значит, с высокой долей вероятности можно утверждать, что клуб копировал структуру управления спортивного Общества. Помимо этого в настоящее время Общество «Динамо» сохраняет за собой блокирующий пакет акций футбольного клуба, что автоматически означает, что Общество участвует в принятии решений по существенным для ЗАО «Футбольный клуб «Динамо» Москва»

сделкам (в соответствии с российским законодательством).

Анализ вложений в клуб показывает, что все серьезные инвестиции со стороны нового акционера были направлены на приобретение игроков и привлечение тренера. Внешняя легкость, с которой авторизировались данные сделки, объясняется отсутствием каких либо рисков для Общества «Динамо», а также возможным использованием юридических механизмов, за счет которых ФК «Динамо» не выступал прямым участником сделок.

Вместе с тем, прописной истинной является тот факт, что для развития клуба недостаточно «простого» приобретения дорогостоящих «звезд». Сбалансированное развитие футбольного (равно как и иного) клуба невозможно без развития клубной инфраструктуры, что требует вложений в стадион, тренировочную базу, нематериальные активы и пр.

В настоящее время процесс инвестирования в строительство нового стадиона и тренировочной базы для ФК «Динамо» так и не начался. По данным российских СМИ основным камнем преткновения начала данного процесса является отсутствие гарантий о праве собственности на землю в Петровском парке (где располагается стадион «Динамо») для мажоритарного акционера со стороны миноритарного - Общества «Динамо». Отсутствие гарантий можно объяснить как вероятной высокой бюрократизацией Общества «Динамо», так и нежеланием рисковать главным материальным активом футбольного клуба (нежеланием целиком брать ответственность на себя Председателем ЦС, в компетенцию которого входит решения данного вопроса).

Наличие «нефутбольных» обязанностей у нового акционера по поддержанию прочих ведущих клубов Общества «Динамо».

По различным данным с приобретением ФК «Динамо» Fedcom инвестировала средства в иные спортивные клубы, созданные под эгидой Общества «Динамо» - Мини-футбольный клуб «Динамо», Клуб «Динамо» по хоккею с мячом.

Исходя из имеющейся информации невозможно оценить, входили ли в первоначальные планы нового акционера ФК «Динамо» инвестиции в иные клубы, или же инвестиции стали одним из условий продажи контрольного пакета акций футбольного клуба. Отчасти выводы можно сделать на основании информации о том, что Центральный совет Общества «Динамо» активно «предлагает» (до недавнего времени) Fedcom взять на себя обязательства Хоккейного клуба «Динамо», имеющего значительные долги (около \$12 млн.), в т.ч. по просроченной

заработной плате перед игроками и персоналом.

## 2.3. Анализ конкурентов спортивной организации

«Динамо» является пятым клубом по популярности в России, уступая «Спартаку», «Зениту», ЦСКА и «Локомотиву». По средней посещаемости домашних матчей среди клубов Премьер-лиги «Динамо» занимает 14-е место. В основном это связано с капитальной реконструкцией клубного стадиона и переездом команды на менее вместительный стадион в Химки. По среднему количеству болельщиков на гостевых матчах «Динамо» занимает 11-е место [\[27\]](#).

В таблице 6 представлены данные о посещаемости футбольных матчей команд.

Таблица 6

Посещаемость футбольных матчей в 2018 году

Место	Команда	Всего зрителей	Матчей	Среднее
1	"Зенит" Санкт-Петербург	229 087	15	15 272
2	"Спартак" Москва	226 085	15	15 072
3	"Локомотив" Москва	222 242	15	14 816
4	ЦСКА Москва	201 939	15	13 463
5	"Динамо" Москва	177 382	15	11 825

Исходя из данных о посещаемости матчей можно определить следующих прямых конкурентов ФК «Динамо-Москва»: ФК «Зенит», ФК «Спартак», ФК «Локомотив» и ФК «ЦСКА». Проведем сравнительный анализ финансовых показателей данных футбольных клубов. Как видно ФК «Динамо-Москва» занимает 5 место по посещаемости футбольных матчей.

В таблице 7 представлены основные финансовые показатели ближайших конкурентов.

Таблица 7

Сравнительная характеристика основных финансовых показателей футбольных клубов – конкурентов ФК «Динамо-Москва»

<b>Организация</b>	<b>Показатели, млн. руб. Регион</b>		
	выручка активы		
АО "ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ "ЗЕНИТ"	9 722	16 450	Санкт-Петербург
АО "ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ "СПАРТАК-МОСКВА"	5 459	5 597	Москва
АО «ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ ЦСКА»	2 694	17 271	Москва
АО "ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ "ДИНАМО-МОСКВА"	2 421	5 929	Москва
АО "ФК Локомотив"	1 882	2 341	Москва

Лидером рейтинга по показателям выручки в 2018 году выступает ФК «Зенит», ФК «Динамо-Москва» занимает 4-е место в рейтинге по уровню выручки. Лидером рейтинга по стоимости активов выступает ФК «ЦСКА», ФК «Динамо» занимает третье место.

Таким образом, оценивая показатели финансовой деятельности можно отметить, что ФК «Динамо» существенно уступает лидерам по показателям выручки и активов, при этом занимая третью и четвертую ступень в рейтинге по данным показателям соответственно.

Проведем сравнительный анализ ФК «Динамо-Москва» и лидеров по выручке и активам – ФК «Зенит» и ФК «ЦСКА».

Представим сравнительную характеристику конкурентов в таблице 8, используя шкалу баллов от 1-5 (где 5 - является max оценкой).

Таблица 8

Сравнительный анализ конкурентоспособности футбольных клубов

Показатель	Конкуренты					
	ФК "Зенит" [28]"	Оценка	ФК "ЦСКА" [29]	Оценка	ФК "Динамо-Москва"[30]	Оценка
Год основания	1925	3	1911	5	1923	4
Вместимость домашнего стадиона	64468	5	30457	3	36880	4
Годовой бюджет, млн. дол. США	188	5	65	4	42	3
Рейтинг УЕФА	18 место	5	31 место	4	77 место	3
Посещаемость выездных матчей, средняя	18948	4	22468	5	18644	3
Посещаемость домашних матчей, средняя	47983	5	19344	4	13013	3
Итоговая оценка		27		25		20

По результатам сравнительной характеристики основных конкурентов ФК «Динамо-Москва» можно сделать вывод, что анализируемый клуб существенно уступает лидерам по посещаемости домашних матчей (что обусловлено не законченной реконструкцией домашнего стадиона), однако, одновременно максимально близок к лидерам по посещаемости выездных матчей, что крайне положительно характеризует деятельность ФК «Динамо-Москва» в сегменте работы с болельщиками.

Основным слабым местом анализируемого ФК «Динамо-Москва» выступает работа со спонсорами, что наглядно видно из результатов анализа финансовых показателей и сравнительной характеристики бюджетов спортивных организаций. ФК «Динамо – Москва» более чем в 4 раза уступает лидеру отрасли по годовому бюджету.

Таким образом, анализ деятельности ФК «Динамо-Москва» позволил выявить проблемы в работе со спонсорами и актуализировал задачу развития взаимодействия и привлечения новых спонсоров.

Проанализируем конкурентоспособность ФК «Динамо-Москва» по пяти конкурентным силам Портера.

Капитальные затраты для нового футбольного клуба рассматриваемого уровня крайне существенны и появление новых игроков на данном рынке мало вероятно.

У спортивного клуба «Динамо-Москва» сформирована стабильная база, созданию которой способствует длительный срок деятельности, известность и наличие спортивных достижений. Существенная фанатская поддержка, посещаемость матчей позволяет говорить о вхождении в число лидеров отрасли.

Угроза появления услуг-заменителей

Угроза появления услуг-заменителей крайне мало вероятно. Футбол является наиболее массовым зрелищным видом спорта с устоявшимся фанатским движением.

Рычаги воздействия покупателей (болельщиков спортивного клуба)

Количество болельщиков у каждого футбольного клуба достаточно велико. Вероятность взаимодействия клиентов друг с другом по вопросу согласованного влияния на цены, качество услуг и другие условия маловероятно. Однако болельщики могут оказывать конкурентное давление на спортивный клуб, что

было отмечено в 2014 году и привело к замене генерального подрядчика при проведении работ по реставрации стадиона. Значительное влияние имеет информированность клиентов о спортивном клубе и конкурентах. Чем лучше осведомлены болельщики, тем лучше для студии. В частности Internet открывает новые возможности для фанатов в поиске информации.

Таким образом, можно сделать вывод, что рычаги воздействия фанатов в определенной мере оказывают давление на конкурентоспособность.

#### Рычаги воздействия поставщиков

Таким образом, рычаги воздействия поставщиков не оказывают определяющее воздействие на функционирование футбольного клуба, определенное влияние имеют ведущие спонсоры.

Генеральным спонсором ФК «Динамо-Москва» выступает банк «ВТБ», государственный банк с устойчивым финансовым положением и лидерством в отрасли. Объем капитальных и финансовых вложений в строительство и реконструкцию стадиона «ВТБ-Арена» составили около 60 млрд. долларов США. Длительный период партнерства и существенные вложения в развитие и поддержку клуба позволяют констатировать надежность отношений. При этом генеральный спонсор оказывает существенное влияние на деятельность ФК «Динамо-Москва».

#### Выводы по 2 главе

Футбольный клуб «Динамо-Москва» является успешным, одним из старейших футбольных клубов России. Наибольший спортивный успех футбольный клуб имел в период СССР. Последняя крупная победа – Кубок России – клуб получил в 1995 году. Между тем, клуб входит в число 5-ти наиболее популярных футбольных клубов страны.

Исполняющий обязанности Председателя правления АО «ФК Динамо-Москва» с 2 апреля 2019 года является Милькин Андрей Владимирович.

Руководство клубом осуществляет Председатель правления, в подчинении у которого находятся Исполнительный директор, спортивный директор и врач. К подсобным службам относятся бухгалтерия, возглавляемая главным бухгалтером и водитель.

Анализ организационной структуры ФК «Динамо-Москва» позволил выявить высокую бюрократизацию клуба.

«Динамо» является пятым клубом по популярности в России, уступая «Спартаку», «Зениту», ЦСКА и «Локомотиву». По средней посещаемости домашних матчей среди клубов Премьер-лиги «Динамо» занимает 14-е место.

Исходя из данных о посещаемости матчей можно определить следующих прямых конкурентов ФК «Динамо-Москва»: ФК «Зенит», ФК «Спартак» ФК «Локомотив» и ФК «ЦСКА».

оценивая показатели финансовой деятельности можно отметить, что ФК «Динамо» существенно уступает лидерам по показателям выручки и активов, при этом занимая третью и четвертую ступень в рейтинге по данным показателям соответственно.

По результатам сравнительной характеристики основных конкурентов ФК «Динамо-Москва» можно сделать вывод, что анализируемый клуб существенно уступает лидерам по посещаемости домашних матчей (что обусловлено не законченной реконструкцией домашнего стадиона), однако, одновременно максимально близок к лидерам по посещаемости выездных матчей, что крайне положительно характеризует деятельность ФК «Динамо-Москва» в сегменте работы с болельщиками.

Основным слабым местом анализируемого ФК «Динамо-Москва» выступает работа со спонсорами, что наглядно видно из результатов анализа финансовых показателей и сравнительной характеристики бюджетов спортивных организаций. ФК «Динамо – Москва» более чем в 4 раза уступает лидеру отрасли по годовому бюджету.

Таким образом, анализ деятельности ФК «Динамо-Москва» позволил выявить проблемы в работе со спонсорами и актуализировал задачу развития взаимодействия и привлечения новых спонсоров.

## **Заключение**

Спортивный менеджмент в современных условиях это грамотно спланированный процесс управления спортивными объектами, соревнованиями, эффективное управление организациями физкультурно-спортивной направленности в условиях

рыночных отношений. На сегодняшний день спортивный менеджмент имеет более обширные задачи, в том числе, чтобы спортивные объекты не пустовали – организация дополнительных платных услуг, соревнований международного и российского уровня. Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного руководителя применять общепринятые принципы, методы, технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности.

Футбольный клуб «Динамо-Москва» является успешным, одним из старейших футбольных клубов России. Наибольший спортивный успех футбольный клуб имел в период СССР. Последняя крупная победа – Кубок России – клуб получил в 1995 году. Между тем, клуб входит в число 5-ти наиболее популярных футбольных клубов страны.

Исполняющий обязанности Председателя правления АО «ФК Динамо-Москва» с 2 апреля 2019 года является Милькин Андрей Владимирович.

Руководство клубом осуществляет Председатель правления, в подчинении у которого находятся Исполнительный директор, спортивный директор и врач. К подсобным службам относятся бухгалтерия, возглавляемая главным бухгалтером и водитель.

Анализ организационной структуры ФК «Динамо-Москва» позволил выявить высокую бюрократизацию клуба.

«Динамо» является пятым клубом по популярности в России, уступая «Спартаку», «Зениту», ЦСКА и «Локомотиву». По средней посещаемости домашних матчей среди клубов Премьер-лиги «Динамо» занимает 14-е место.

Исходя из данных о посещаемости матчей можно определить следующих прямых конкурентов ФК «Динамо-Москва»: ФК «Зенит», ФК «Спартак» ФК «Локомотив» и ФК «ЦСКА».

оценивая показатели финансовой деятельности можно отметить, что ФК «Динамо» существенно уступает лидерам по показателям выручки и активов, при этом занимая третью и четвертую ступень в рейтинге по данным показателям соответственно.

По результатам сравнительной характеристики основных конкурентов ФК «Динамо-Москва» можно сделать вывод, что анализируемый клуб существенно

уступает лидерам по посещаемости домашних матчей (что обусловлено не законченной реконструкцией домашнего стадиона), однако, одновременно максимально близок к лидерам по посещаемости выездных матчей, что крайне положительно характеризует деятельность ФК «Динамо-Москва» в сегменте работы с болельщиками.

Основным слабым местом анализируемого ФК «Динамо-Москва» выступает работа со спонсорами, что наглядно видно из результатов анализа финансовых показателей и сравнительной характеристики бюджетов спортивных организаций. ФК «Динамо – Москва» более чем в 4 раза уступает лидеру отрасли по годовому бюджету.

Таким образом, анализ деятельности ФК «Динамо-Москва» позволил выявить проблемы в работе со спонсорами и актуализировал задачу развития взаимодействия и привлечения новых спонсоров.

## **Список использованной литературы**

1. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 27.12.2018) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"// опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru> - 28.12.2018
2. Федеральный закон от 19.05.1995 N 82-ФЗ (ред. от 20.12.2017) "Об общественных объединениях"// опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru> - 20.12.2017
3. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 15.04.2019) "Об акционерных обществах"// опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru> - 15.04.2019
4. Приказ Росстата от 29.09.2017 N 643 "Об утверждении официальной статистической методологии формирования официальной статистической информации об объеме платных услуг населению в разрезе видов услуг"
5. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев. - М.: Юнити, 2016. - 687 с.
6. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: учебное пособие для вузов / В.В. Галкин. - Ростов н/Д.: Феникс, 2016. - 448 с.
7. Мельникова Н.Ю., Трескин А.В., Леонтьева Н.С. Олимпийское Образование. Учебное пособие для студентов РГУФКСМиТ. - / Н.Ю. Мельникова, А.В. Трескин,

- Н.С. Леонтьева. – М.: РГУФКСМиТ, 2012. – 118 с.
8. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. - М.: Советский спорт, 2014. - 416 с.
  9. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие / И.И. Переверзин. - М.: Советский спорт, 2016. - 464 с.
  10. Ферран А., Шаппле Ж-Л., Сегэ Б. Олимпийский маркетинг М: Эксмо 2017 – 980 с.
  11. Хойя Р., Смит А., Николсон М., Стюард Б., Вестербик Г Современный спортивный менеджмент, М: Юрайт, 2017 – 590 с.
  12. «Динамо» подвел полевой вопрос Электронная версия издания «Коммерсантъ» [Электронный ресурс]: <https://www.kommersant.ru/doc/3896849> (дата обращения: 14.05.2019)
  13. Дашиев Александр Баирович К вопросу о сущности и роли спортивного менеджмента в физкультурно-спортивных организациях // Вестник БГУ. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-i-rol-i-sportivnogo-menedzhmenta-v-fizkulturno-sportivnyh-organizatsiyah> (дата обращения: 15.05.2019).
  14. Дыленова Ирина Ивановна Становление спортивного менеджмента как социального института в условиях современного общества // Вестник БГУ. 2011. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-sportivnogo-menedzhmenta-kak-sotsialnogo-instituta-v-usloviyah-sovremennogo-obschestva> (дата обращения: 15.05.2019).
  15. Ищенко Станислав Андреевич Коммерциализация в международном спортивном движении // Вестник ВУиТ. 2010. №72. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommertsializatsiya-v-mezhdunarodnom-sportivnom-dvizhenii> (дата обращения: 15.05.2019).
  16. Официальный сайт Footboom.com – Анализ посещаемости матчей [Электронный ресурс]: [https://www.footboom.com/russia/premier-league/14\\_15/attendance](https://www.footboom.com/russia/premier-league/14_15/attendance) (дата обращения: 14.05.2019)
  17. Официальный сайт ФК «Динамо-Москва» [Электронный ресурс]: <http://fcdynamo.ru/> (дата обращения: 14.05.2019)
  18. Официальный сайт ФК «Зенит» [Электронный ресурс]: <https://www.fc-zenit.ru> (дата обращения: 14.05.2019)
  19. Официальный сайт ФК «ЦСКА» [Электронный ресурс]: <https://www.pfc-cska.com/> (дата обращения: 14.05.2019)
  20. Спортивный менеджмент как ключевой фактор конкурентоспособности спортивных организаций // Современная конкуренция. 2008. №2. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/sportivnyy-menedzhment-kak-klyuchevoy-faktor-konkurentosposobnosti-sportivnyh-organizatsiy> (дата обращения: 15.05.2019).

Приложения

## **Приложение 1**

**Бухгалтерский баланс АО «ФК «Динамо-Москва» за 2018 год**



ИНН 7714067099  
КПП 771401001 Стр. 1

Форма по ОКУД 0710001

### Бухгалтерский баланс

#### АКТИВ

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Нематериальные активы	1110	517	740	28124
	Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
	Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
	Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
	Основные средства	1150	6260	959402	1678090
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
	Финансовые вложения	1170	2502074	2502074	2502074
	Отложенные налоговые активы	1180	1810066	1662376	2919601
	Прочие внеоборотные активы	1190	140620	137800	504613
	Итого по разделу I	1100	4459537	5262392	7632502
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
	Запасы	1210	75737	33956	20589
	Налог на добавленную стоимость по приобретённым ценностям	1220	1453	25031	9980
	Дебиторская задолженность	1230	690523	5531944	252111
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	151000	345000	45000
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	545576	23473	2843
	Прочие оборотные активы	1260	5430	6218	513707
	Итого по разделу II	1200	1469719	5965621	844230
	<b>БАЛАНС</b>	1600	5929257	11228013	8476732



ИНН 7714067099

КПП 771401001 Стр. 2

**ПАССИВ**

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	349758	349758	349758
	Собственные акции, выкупленные у акционеров <sup>2</sup>	1320	( 0 )	( 0 )	( 0 )
	Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	6135488	6135488	6135488
	Резервный капитал	1360	17488	5	5
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-7011083	-5280199	-9406831
	Итого по разделу III	1300	-508349	1205051	-2921580
<b>III. ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ<sup>3</sup></b>					
	Пассив фонд	1310			
	Целевой капитал	1320			
	Целевые средства	1350			
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360			
	Резервный и иные целевые фонды	1370			
	Итого по разделу III	1300			
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1410	4494468	4881323	3749855
	Отложенные налоговые обязательства	1420	1930	992	2820
	Оценочные обязательства	1430	0	0	0
	Прочие обязательства	1450	0	0	0
	Итого по разделу IV	1400	4496397	4882315	3752675



ИНН 77:14:067099  
КПП 77:14:01001 Стр. 3

<i>Пояснения<sup>1</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На отчетную дату отчетного периода</i>	<i>На 31 декабря предыдущего года</i>	<i>На 31 декабря года, предшествующего предыдущему</i>
1	2	3	4	5	6
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
	Заемные средства	1510	775641	4017844	7385351
	Кредиторская задолженность	1520	1144661	1091395	224489
	Доходы будущих периодов	1530	3282	0	0
	Оценочные обязательства	1540	17625	31408	35797
	Прочие обязательства	1550	0	0	0
	Итого по разделу V	1500	1941209	5140647	7645637
	<b>БАЛАНС</b>	1700	5929257	11228013	8476732

## Приложение 2

### Отчет о финансовых результатах АО «ФК «Динамо-Москва»



ИНН 7714067099  
КПП 771401001 Стр. 4

### Отчет о финансовых результатах

Форма по ОКУД 0710002

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
	Выручка <sup>2</sup>	2110	2421299	4490182
	Себестоимость продаж	2120	( 2463978 )	( 5843004 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	-42679	-1352822
	Коммерческие расходы	2210	( 82265 )	( 63 )
	Управленческие расходы	2220	( 140029 )	( 330150 )
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	-264973	-1683035
	Доходы от участия в других организациях	2310	0	0
	Проценты к получению	2320	40531	46191
	Проценты к уплате	2330	( 149427 )	( 433122 )
	Прочие доходы	2340	1137069	9207663
	Прочие расходы	2350	( 2623352 )	( 1755669 )
	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	-1860152	5382028
	Текущий налог на прибыль	2410	( 0 )	( 0 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-201885	-178990
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-938	1829
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	147689	-1257224
	Прочее	2460	0	0
	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	-1713401	4126633
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0
	<b>Совокупный финансовый результат периода<sup>3</sup></b>	2500	-1713401	4126633
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		

**Примечания**

1 Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах.

2 Выручка отражается за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов.

## Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя			в % к валюте баланса		Изменение анализируемого периода  тыс. (гр.4)
	в тыс. руб.			на начало	на конец	
	31.12.2016	31.12.2017	31.12.2018	анализируемого периода (31.12.2016)	анализируемого периода (31.12.2018)	
1	2	3	4	5	6	7
<b>Актив</b>						
1. Внеоборотные активы	7 632 502	5 262 392	4 459 538	90	75,2	-3 172
в том числе:						
основные средства	1 678 090	959 402	6 260	19,8	0,1	-1 671
нематериальные активы	28 124	740	517	0,3	<0,1	-27 6
2. Оборотные, всего	844 230	5 965 621	1 469 719	10	24,8	+625
в том числе:						
запасы	20 589	33 956	75 737	0,2	1,3	+55

дебиторская задолженность	252 111	5 531 943	690 523	3		11,6	+438
------------------------------	---------	-----------	---------	---	--	------	------

денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	47 843	368 473	696 576	0,6		11,7	+648
---	--------	---------	---------	-----	--	------	------

### **Пассив**

1. Собственный капитал	-2 921 580	1 205 051	-508 349	-34,5		-8,6	+2 4
---------------------------	------------	-----------	----------	-------	--	------	------

2. Долгосрочные обязательства, всего	3 752 675	4 882 315	4 496 397	44,3		75,8	+743
--	-----------	-----------	-----------	------	--	------	------

в том числе: заемные средства	3 749 855	4 881 323	4 494 467	44,2		75,8	+744
-------------------------------------	-----------	-----------	-----------	------	--	------	------

3. Краткосрочные обязательства*, всего	7 645 637	5 140 647	1 941 209	90,2		32,7	-5 70
---	-----------	-----------	-----------	------	--	------	-------

в том числе: заемные средства	7 385 351	4 017 844	775 641	87,1		13,1	-6 60
-------------------------------------	-----------	-----------	---------	------	--	------	-------

1. Дыленова Ирина Ивановна Становление спортивного менеджмента как социального института в условиях современного общества // Вестник БГУ. 2011. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-sportivnogo-menedzhmenta-kak-sotsialnogo-instituta-v-usloviyah-sovremennogo-obschestva> (дата обращения: 15.05.2019). [↑](#)
2. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: учебное пособие для вузов / В.В. Галкин. - Ростов н/Д.: Феникс, 2016. - С. 71 [↑](#)
3. Мельникова Н.Ю., Трескин А.В., Леонтьева Н.С. Олимпийское Образование. Учебное пособие для студентов РГУФКСМиТ. - / Н.Ю. Мельникова, А.В. Трескин, Н.С. Леонтьева. - М.: РГУФКСМиТ, 2012. - С. 32 [↑](#)
4. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. - М.: Советский спорт, 2014. - С. 211 [↑](#)
5. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 27.12.2018) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"// опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru> - 28.12.2018 [↑](#)
6. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: учебное пособие для вузов / В.В. Галкин. - Ростов н/Д.: Феникс, 2016. - С. 34 [↑](#)
7. Ищенко Станислав Андреевич Коммерциализация в международном спортивном движении // Вестник ВУиТ. 2010. №72. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kommertsializatsiya-v-mezhdunarodnom-sportivnom-dvizhenii> (дата обращения: 15.05.2019). [↑](#)
8. Приказ Росстата от 29.09.2017 N 643 "Об утверждении официальной статистической методологии формирования официальной статистической информации об объеме платных услуг населению в разрезе видов услуг" [↑](#)

9. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: учебное пособие для вузов / В.В. Галкин. - Ростов н/Д.: Феникс, 2016. - С. 145 [↑](#)
10. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. - М.: Советский спорт, 2014. - С. 211 [↑](#)
11. Спортивный менеджмент как ключевой фактор конкурентоспособности спортивных организаций // Современная конкуренция. 2008. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sportivnyy-menedzhment-kak-klyuchevoy-faktor-konkurentosposobnosti-sportivnyh-organizatsiy> (дата обращения: 15.05.2019). [↑](#)
12. Дашиев Александр Баирович К вопросу о сущности и роли спортивного менеджмента в физкультурно-спортивных организациях // Вестник БГУ. 2014. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-i-rol-i-sportivnogo-menedzhmenta-v-fizkulturno-sportivnyh-organizatsiyah> (дата обращения: 15.05.2019). [↑](#)
13. Переверзин И.И. Искусство спортивного менеджмента / И.И. Переверзин. - М.: Советский спорт, 2014. - С. 65 [↑](#)
14. Мельникова Н.Ю., Трескин А.В., Леонтьева Н.С. Олимпийское Образование. Учебное пособие для студентов РГУФКСМиТ. - / Н.Ю. Мельникова, А.В. Трескин, Н.С. Леонтьева. - М.: РГУФКСМиТ, 2012. - С. 51 [↑](#)
15. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: учебное пособие для вузов / В.В. Галкин. - Ростов н/Д.: Феникс, 2016. - С. 61 [↑](#)
16. Хойя Р., Смит А., Николсон М., Стюард Б., Вестербик Г Современный спортивный менеджмент, М: Юрайт, 2017 - С. 214 [↑](#)
17. Хойя Р., Смит А., Николсон М., Стюард Б., Вестербик Г Современный спортивный менеджмент, М: Юрайт, 2017 - С. 301 [↑](#)

18. Спортивный менеджмент как ключевой фактор конкурентоспособности спортивных организаций // Современная конкуренция. 2008. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sportivnyy-menedzhment-kak-klyuchevoy-faktor-konkurentosposobnosti-sportivnyh-organizatsiy> (дата обращения: 15.05.2019). [↑](#)
19. Дыленова Ирина Ивановна Становление спортивного менеджмента как социального института в условиях современного общества // Вестник БГУ. 2011. №13. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-sportivnogo-menedzhmenta-kak-sotsialnogo-instituta-v-usloviyah-sovremennogo-obschestva> (дата обращения: 15.05.2019). [↑](#)
20. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие / И.И. Переверзин. - М.: Советский спорт, 2016. - С. 149 [↑](#)
21. Ферран А., Шаппле Ж-Л., Сегэ Б. Олимпийский маркетинг М: Эксмо 2017 – С. 79 [↑](#)
22. Официальный сайт ФК «Динамо-Москва» [Электронный ресурс]: <http://fcdynamo.ru/> (дата обращения: 14.05.2019) [↑](#)
23. Официальный сайт ФК «Динамо-Москва» [Электронный ресурс]: <http://fcdynamo.ru/> (дата обращения: 14.05.2019) [↑](#)
24. Официальный сайт ФК «Динамо-Москва» [Электронный ресурс]: <http://fcdynamo.ru/> (дата обращения: 14.05.2019) [↑](#)
25. «Динамо» подвел полевой вопрос Электронная версия издания «Коммерсантъ» [Электронный ресурс]: <https://www.kommersant.ru/doc/3896849> (дата обращения: 14.05.2019) [↑](#)
26. Федеральный закон от 26.12.1995 N 208-ФЗ (ред. от 15.04.2019) "Об акционерных обществах"// опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru> – 15.04.2019 [↑](#)

27. Официальный сайт Footboom.com – Анализ посещаемости матчей [Электронный ресурс]: [https://www.footboom.com/russia/premier-league/14\\_15/attendance](https://www.footboom.com/russia/premier-league/14_15/attendance) (дата обращения: 14.05.2019) [↑](#)
28. Официальный сайт ФК «Зенит» [Электронный ресурс]: <https://www.fc-zenit.ru> (дата обращения: 14.05.2019) [↑](#)
29. Официальный сайт ФК «ЦСКА» [Электронный ресурс]: <https://www.pfc-cska.com/> (дата обращения: 14.05.2019) [↑](#)
30. Официальный сайт ФК «Динамо-Москва» [Электронный ресурс]: <http://fcdynamo.ru/> (дата обращения: 14.05.2019) [↑](#)