

## Содержание:

# Введение

## Цель курсовой работы

Определить и проанализировать систему управления ФК Локомотив

## Задачи курсовой работы:

**1 Изучение структурное функционирования ФК «Локомотив»**

**2. Выявить наиболее важные особенности создания спортивной организации и обосновать основные элементы системы стратегического управления спортивной организацией.**

**3. Сформулировать предложения по совершенствованию методологии формирования системы стратегического управления спортивной организацией.**

**«Локомотив»** — российский профессиональный футбольный клуб из Москвы. Выступает в Российской премьер-лиге. Основан 23 июля 1922 года. Один из старейших футбольных клубов России, ведущий свою историю с момента основания команды «Казанка» при Московско-Казанской железной дороге, затем неоднократно менявший своё название. Трёхкратный чемпион России, десятикратный обладатель Кубка страны: двукратный обладатель Кубка СССР и восьмикратный обладатель Кубка России, трёхкратный обладатель Суперкубка России. Дважды полуфиналист Кубка обладателей кубков.

Домашний стадион клуба — «РЖД Арена» в московском районе Черкизово, вмещающая 27 320 зрителей (во время матчей, проводимых УЕФА и ФИФА, носит название «Локомотив»)

**Футбол**—командный вид спорта в котором целью является забить мяч в ворота соперника ногами или другими частями тела (кроме рук) большее количество раз, чем команда соперника. В настоящее время самый популярный и массовый вид спорта в мире

Главным заработком помимо финансовой помощи со стороны спонсоров и акционеров является продажа билетов на спортивные мероприятия и на продаже клубной атрибутики.

СЕКТОР	ЦЕНА
<u>DIAMOND</u>	65 000
<u>СЕВЕРНЫЙ ЭКСПРЕСС</u>	50 000
<u>СЕКТОР VIP</u>	35 000
СЕМЕЙНЫЙ (ВЗР.)	16 000
СЕМЕЙНЫЙ (ДЕТ.)	8 000
8, 9 (НИЗ)	10 000
8, 9 (ВЕРХ)	8 500
7, 10, 18, 21 (НИЗ)	7 800
7, 10, 18, 21 (ВЕРХ)	6 500
6, 11, 17, 22 (НИЗ)	5 500
6, 11, 17, 22 (ВЕРХ)	4 600
ЮГ, СЕВЕР (НИЗ)	3 300
ЮГ, СЕВЕР (ВЕРХ)	2 900

Средняя стоимость билетов на матч РПЛ, взято с официального сайта Локомотив

**Объект курсовой - фк «Локомотив»**

**Предмет курсовой работы - особенности управление футбольным клубом**

**Интервью с генеральным директором фк «Локомотив» по продаже клубной атрибутики**

**Продажа чемпионской атрибутики**

По словам генерального директора фк Локомотив после чемпионства продажи спортивной атрибутики за месяц повысились в 2 раз

## **Выручка от мерчандайзинга**

– В 2016 г. – около 30 млн руб., в 2017 г. – больше 45 млн руб. На 2018 г. пока план стоит 65 млн.

## **Открытие корнеры «Локомотива» в магазинах вашего технического спонсора Adidas?**

– У Василия **Кикнадзе** был разговор про это, но до этого дело не дошло: Adidas пересмотрел свою заинтересованность в сотрудничестве с клубом. Контракт с Adidas действует до 30 июня. 1 июля объявят о новом техническом спонсоре. По условиям контракта мы пока не можем его назвать.

## **Развитие розничных магазинов**

По словам Василия Кикнадзе, действовать надо поэтапно. Из маленького магазина переехали в чуть больший. На данный момент чуть-чуть развили пред матчевую торговлю на площади [перед стадионом]. Заполнив магазин в том числе продукцией [нового] технического спонсора. Добавив ассортиментные позиции и будем думать об экспансии. С ребятами, которые работали с в «Зените», все это проходило и увеличили там выручку в 10 раз.

## **Категориях спонсоров**

В будущем возможно еще больше пяти категорий открыто – сейчас пул спонсоров заполнен примерно наполовину. У нас нет автомобильного спонсора, нет мобильной связи... Пивной спонсор скоро будет объявлен. Сейчас мы ведем активные переговоры с LG и близки к партнерству.

## **-Чего вы от чемпионата мира ждете как болельщик, как футбольный функционер, что это даст стране и российскому футболу?**

– Стране и футболу это даст импульс, уже дало. Такое количество новых стадионов в стране – это колоссальный рывок. Посмотрите на Италию – там один нормальный стадион, а у нас 13 будет. Это потенциал роста. Без стадионов расти клубам невозможно.

## **Билеты и Болельщики**

## **Билетная программа и рассмотрение повышение цен в связи с чемпионством**

Главной задачей фк Локомотива–повышать привлекательность матча и повышать посещаемость, поэтому продуктивное предложение должно иметь только эту цель. То есть формировать билетную программу, для того чтобы люди получили комфортное предложение: есть те, кто готов доплатить за места ближе к центру [поля], за дополнительные удобства; и есть те, кто не готов, – для них должно быть соответствующее предложение.

**- PWC подсчитала, что в прошлом сезоне заполняемость вашего стадиона была 36%. Сколько она была в этом? И смогут ли изменения в билетной программе повысить среднюю посещаемость?**

– А что иллюстрирует показатель «средняя посещаемость», как его можно анализировать? Смотрите, всего за сезон в чемпионате России мы проводим 15 домашних матчей. Из них три – с другими московскими командами. Матч со «Спартаком» – это близкая к 100%-ной заполняемость. И она практически не зависит от сезона, от турнирного положения команд, от погоды. Потому что болельщиков «Спартака» пока больше, чем у «Локомотива», и с их стороны спрос всегда избыточный. Если наши не приходят, они выкупают все остальные билеты: чуть снижаешь цену – и всё, они выкупают.

То есть средняя посещаемость не будет падать ниже какой-то величины и не падает просто за счет одного этого матча. Но помимо этого есть ЦСКА<sup>[1]</sup>, матчи с которым дают 70–80% заполняемости (рекорд – 90%). «Динамо» дает в районе 40–50% заполняемости. Плюс еще есть команда под названием ФК «Зенит», которая дает заполняемость, примерно как ЦСКА. И эти матчи тоже собирают такую аудиторию практически независимо от турнирного положения команд и прочих факторов. Эти матчи стоят особняком, и они задают вам нижнюю планку средней посещаемости в районе 6000–7000. То есть на остальные матчи люди вообще могут не прийти и все равно такая средняя посещаемость гарантирована – это чистая арифметика.

По-хорошему эти данные надо убирать из анализа. А принципиально важно, сколько людей ходит на рядовые матчи. Вот там есть абсолютно провальные матчи, на которые исторически не ходят люди, хоть ты тресни.

## **Работа с болельщиками**

Генеральный директор железнодорожников Илья Геркус одной из основных задач своей команды менеджеров не раз обозначал увеличение количественной аудитории на «РЖД-Арене». Сразу после своего появления в клубе Геркус полностью переформатировал подход к работе с болельщиками. Перед каждым домашним матчем на территории стадиона организовывается настоящее шоу с эксклюзивным сценарием, учитывающим особенности соперника. Прошлой межсезонье было отдано на косметический ремонт арены. Популярные музыкальные коллективы и симфонические оркестры стали регулярными гостями черкизовской сцены, расположенной перед южной трибуной стадиона. Праздничное настроение стало неотъемлемой составляющей болельщиков, пришедших на футбол в Черкизово.

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

### **1.1 Понятия и сущности спортивного менеджмента**

В последние годы в России наблюдается значительный рост интереса к спорту - как к профессиональному, так и к более массовому физкультурно-оздоровительному движению. Государство и частный бизнес выделяют большие средства на развитие спорта, однако далеко не всегда это приносит ожидаемый результат. Как следствие, некоторые владельцы спортивных клубов вынуждены распускать их по причине убыточности, а руководители государства вместе с многомиллионной армией болельщиков - сокрушаться и искать виновных в очередном провале российских спортсменов на Олимпийских играх, чемпионатах мира или Европы. В связи с этим, все чаще звучат слова о важности грамотного спортивного менеджмента, так как только профессионалы в данном вопросе способны эффективно управлять спортивными инвестициями. По этой причине со стороны различных спортивных организаций все больше растет интерес именно к таким специалистам.

Спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях.

На сегодняшний день в средствах массовой информации все чаще мелькают имена не только известных спортсменов и тренеров, но и других, порой не менее важных, представителей спортивного мира, от деятельности которых в современном спорте зависит очень много.

Прежде всего, речь идет о генеральных топ-менеджерах (например, Руслан Олихвер - генеральный менеджер волейбольного клуба мужской сборной России и московского "Динамо"); агентах и спикерах по различным направлениям деятельности того или иного клуба или сборной; спортивных скаутах - человек, занимающийся сбором информации, наблюдением, разведкой и вербовкой для своего клуба (Андерс Хедберг - скаут НХЛ).

В сферу ответственности этих людей входит огромный объем работ - от поиска рекламных спонсоров и подписания контрактов с игроками до хозяйственных и бытовых вопросов.

Менеджеров подразделяют на три основные группы:

1. стратегический уровень - это руководители спортивных школ, спорткомплексов, президенты спортивных клубов и федераций и т.д.;
2. тактический уровень - руководители управлений, самостоятельных отделов и т.д.;
3. исполнительский уровень - тренеры, начальники команд, медицинский персонал и т.д.

От работы спортивного менеджмента напрямую зависит спортивный успех конкретного клуба, сборной команды и отдельного спортсмена. Помимо этого, от компетентности спортивного менеджмента зависит и конкретный финансовый доход спортивной организации. И здесь важнейшую роль играют менеджеры топ-уровня - верхушка спортивного менеджмента. От того, как они смогут организовать работу всей спортивной структуры организации и зависит ее конечный успех.

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

1. Принятие решений. Только профессиональный менеджер определяет направление развития организации на том или ином уровне, решает все вопросы,

касающиеся распределения ресурсов, а также производит оперативные корректировки. Он принимает конечное решение о найме на работу того или иного сотрудника и несет всю полноту ответственности за его последствия.

2. Информационная функция. В данном случае спортивный менеджер накапливает информацию о внешней и внутренней среде спортивной организации, распространяет ее в виде нормативных установок, после чего разъясняет персоналу как ближайшие, так и перспективные цели организации.

3. Функция руководителя. Спортивный менеджер формирует отношения внутри и вне подконтрольной организации, мотивирует ее членов на достижение целей, координирует их усилия и выступающего в качестве официального представителя организации при взаимодействии с другими организациями.

Без качественного менеджмента в спорте частные организации просто не смогут элементарно выжить в условиях рынка, а государственные структуры просто не смогут грамотно готовить спортсменов к крупнейшим международным соревнованиям.

## **1.2 Виды спортивных организаций**

Для обеспечения учебного и тренировочного процессов, создания спортивного резерва и подготовки профессиональных спортсменов в стране создаются специальные учреждения. К ним относятся организации физкультурной и спортивной направленности и учреждения образовательного характера. Учебный и тренировочный процесс предполагает подготовку и проведение мероприятий, включая материальное обеспечение участников в период соревнований (питание, экипировка, медобслуживание). Подготовка проводится на основании типовых учебно-тренировочных программ, разработанных по результатам научно-прикладных исследований в области ФКиС. Также государственные организации осуществляют большинство управленческих функций. Ниже перечислены виды государственных ФСО. –

Государственные ФСО

Госорганы

Федеральные органы управления ФКиС	Минспорт Росспорт
Органы управления ФКиС субъектов РФ	Спорткомитеты (краевые, областные, республиканские), различные министерства, департаменты, управления.
Муниципальные органы управления ФКиС	Спорткомитеты (городские, сельские), отделы администраций
Образовательные и научные учреждения в сфере ФКиС	Университеты, институты
Учреждения физкультурно-спортивного направления, осуществляющие дополнительную образовательную и подготовительную деятельность в сфере ФКиС, а также центры спортивной подготовки.	Детские спортшколы, детско-юношеские спортшколы олимпийского резерва, УОР и т. п.

### **Общероссийские, региональные и местные федерации**

В целях пропаганды и развития определенного вида(ов) спорта, проведения спортивных мероприятий и подготовки спортсменов создаются федерации общероссийского уровня. Организации, образованные на территории субъектов РФ, считаются региональными физкультурно-спортивными общественными организациями, а федерации, созданные на территориях городского округа, муниципалитетов или внутригородского муниципального образования Москвы и Санкт-Петербурга, являются местными спортивными федерациями. Обязанности общероссийских, местных и региональных спортивных федераций достаточно обширны. Они предполагают активную деятельность по организации, проведению, контролю, усовершенствованию спортивных направлений, за которые та или иная организация отвечает.



## **Спортивно-оздоровительные услуги**

В настоящее время на территории России существует большое количество оздоровительных физкультурно-спортивных организаций. Спортивно-оздоровительные услуги оказываются в оздоровительных комплексах, тренажерных залах, центрах, студиях, клубах и подобных предприятиях. Успешная деятельность, безупречная репутация гарантирует организации стабильный поток клиентов. Направленность оздоровительных тренировок в основном сводится к общефизической подготовке в соответствии с возрастом и физическими данными учащихся, а также к закаливанию, плаванию, оздоровительному бегу и ходьбе. Подобные услуги приобретают популярность в фитнес-центрах. В частности, курс «здоровый позвоночник» вводится во многих фитнес-клубах, так как именно проблемы со спиной беспокоят сегодня каждого второго гражданина России.

## **Спортивные клубы**

Юридические и физические лица имеют право по месту жительства или работы, а также на базе различных спортивных объединений (школьных, студенческих и т. п.) создавать физкультурно-спортивные клубы, осуществляющие физкультурную, тренировочную, соревновательную и воспитательную деятельность. Их финансирование осуществляется за счет собственных средств и других источников, не запрещенных законом. Основным видом деятельности спортивных клубов является организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с различными группами граждан.

Спортивные клубы бывают разных типов:

- при общеобразовательных организациях;
- при образовательных организациях профессионального и высшего образования;
- при предприятиях, учреждениях, организациях;
- фитнес-клубы;
- клубы при учреждениях и организациях по месту жительства;
- детские, подростковые клубы;
- клубы при учреждениях и организациях адаптивной физкультуры и спорта.

Большая часть населения сегодня занимается в фитнес-клубах, которые есть во многих населенных пунктах. Данные заведения стали открываться в России после перестройки. Сейчас это популярный вид спортивно-оздоровительных платных услуг, позволяющий не только корректировать фигуру, но и добиваться

значительных результатов в укреплении здоровья и поддержании хорошего самочувствия. Фитнес-индустрия предлагает широкий спектр услуг для разных групп населения. Эксперты отмечают, что темпы развития подобных услуг в мире уступают только высоким технологиям. Ключевые особенности фитнеса - это постоянное техническое совершенствование, обновление тренировочных программ и возможность индивидуального подхода к клиентам. Если сравнивать Россию с другими странами, то здесь уровень спортивной активности пока еще низкий. В России изначально фитнес-индустрия работала на премиум-класс, и только с 2005 года появились клубы среднего класса, что, безусловно, увеличило количество приверженцев спорта.

## **Спорт в массы**

Государственная политика по развитию массовой физкультуры и спорта реализуется всеми субъектами Российской Федерации. Главная цель – привлечение населения к регулярным занятиям спортом и физкультурой. Организация физкультурно-массовой и спортивной работы проходит по всем направлениям и затрагивает различные группы населения. Используется соревновательная практика, различные смотры-конкурсы, учебно-тренировочные сборы, семинары, конференции, пропаганда ЗОЖ[2] и так далее. Организация массовых физкультурно-спортивных мероприятий в субъектах способствует увеличению приверженцев ЗОЖ, особенно среди подрастающего поколения.

## **Требования к оздоровительным услугам**

Спортивные услуги должны формировать идею ЗОЖ у граждан, являться экологичными и безопасными. Должны быть обеспечены комфортность, эстетичность, своевременность, зрелищность, информированность, социальная адресность предоставляемых услуг, а также этичность персонала. Формирование ЗОЖ предполагает распространение знаний о важности занятий, доступность спортивных услуг для населения, использование различных методик и видов мероприятий, направленных на укрепление и оздоровление организма, поддерживающих здоровье граждан, обучение и врачебную консультацию.

Социальная адресность [3]предусматривает соответствие услуг ожиданиям, а главное – возможностям различных групп. Все спортивные услуги должны отвечать требованиям безопасности и не наносить ущерб жизни, здоровью и имуществу потребителей. Для этого должны быть учтены требования пожарной безопасности, норм санитарной гигиены, медицинского обслуживания и предупреждения

травматизма. В спортивных сооружениях должны присутствовать необходимые показатели микроклимата, не должен быть превышен допустимый уровень содержания вредных веществ и шума. Существуют определенные требования к прилегающим территориям, к уборке этих территорий и внутренних помещений. Обслуживающий персонал обязан иметь необходимую спортивную и профессиональную квалификацию, обеспечивать безопасность потребителей, знать порядок действий во внештатных ситуациях, иметь навыки преподавательской и организационно-методической деятельности.

## **1.3 Особенности управления спортивными организациями**

Физкультурно-спортивной организации взаимодействует с внешней средой. для успешного функционирования организация должна приспосабливаться к изменениям, происходящим во внешней среде, так как любая организация является открытой системой и всегда зависит от внешней среды. с точки зрения системного подхода, организация как открытая система — это механизм преобразования входной информации или ресурсов в конечную продукцию (в соответствии со своими целями). ситуационный подход позволил разработать концепцию, согласно которой решение в любой ситуации определяется внешними и внутренними факторами и обстоятельствами. и для эффективного функционирования физкультурно-спортивной организации менеджеру для принятия управленческого решения необходимо провести анализ факторов внешней среды (ближнего и дальнего окружения). внешняя среда организации внешняя среда любой организации подразделяется на ближнее и дальнее окружение. ближнее окружение включает потребителей, поставщиков, конкурентов, контактные аудитории. дальнее окружение включает следующие факторы (макросреда предприятия): правовой; государственно-политический; технологический; экономический; социальный; экологический; климатический. Ближнее окружение (микросреда предприятия) 1. Потребители — отдельные лица и организации, приобретающие товар для личного потребления или перепродажи, государственные и общественные организации, покупатели, находящиеся за пределами страны.

потребители физкультурно-спортивных товаров и услуг: 1) занимающиеся. Формы занятий: уроки физической культуры; спортивные секции; физкультурно-оздоровительные группы; команды по игровым видам спорта;

учебнотренировочные группы; персональные тренировки. 2) зрители спортивных мероприятий. 3) спортивные болельщики. 4) спонсоры. 5) тренеры, инструкторы. 6) учителя, преподаватели физической культуры.

2. Конкуренты. анализ конкурентной ситуации в отрасли может быть проведен по следующей схеме: 1) общая характеристика отрасли. 2) классификация конкурентов. 3) анализ деятельности главного конкурента включает в себя ответ на следующие вопросы: цели и стратегия конкурента; характеристика продукта; гибкость структуры; организация логистики; возможности маркетинга; производственный потенциал; финансовые возможности; экономические показатели; уровень НИР; внедренческий потенциал; система управления; качество руководящих кадров; культура фирмы; система мотивации и контроля; ноу-хау; местоположение; сильные и слабые стороны конкурента. вероятность выхода на рынок новых конкурентов и продуктов-заменителей определяется входными барьерами и потенциалом ответных мер существующих предприятий. входные барьеры включают размер затрат, необходимых новому конкуренту для вхождения в рынок, склонность покупателей к известной марке, уровень необходимых вложений в НИР, размер затрат, которые несет потребитель при смене поставщика, необходимость создания собственной сбытовой сети, преимущества старых конкурентов, недостижимые для новичков.

3. Поставщики физкультурно-спортивных товаров и услуг. поставщики — это отдельные организации и отдельные лица, которые осуществляют материально-техническое обеспечение производственной и научно-технической деятельности фирмы:

1) Физкультурно-спортивные организации. 2) Фирмы, реализующие спортивные товары. 3) спортсмены; 4) тренеры, инструкторы; 5) учителя, преподаватели физической культуры.

4. Контактные аудитории. они могут оказывать существенное влияние на ситуацию в отрасли, изменяя имидж отрасли, ее привлекательность для развития и капитальных вложений через СМИ. Дальнее окружение (факторы косвенного воздействия, макросреда) дальнее окружение определяет условия для деятельности любого предприятия отрасли. главное при анализе дальнего окружения — выявить основную тенденцию для данной отрасли. Анализ правовой среды предполагает изучение законов, определяющих деятельность в данном секторе экономики и их влияние на результат и привлекательность отрасли. При изучении государственно-политической среды выясняют приоритетные направления развития экономики страны и региона, интересы государства и политических лидеров. Чтобы успешно работать в длительной перспективе, любое предприятие должно владеть информацией о

научных достижениях и технологиях, применяемых в отрасли, приспосабливаться к технологическим изменениям и использовать эти изменения для получения преимуществ перед конкурентами. При анализе экономической среды выясняют темпы инфляции, уровень занятости населения, состояние экономики, систему налогообложения и степень их влияния на отрасль. Анализ социальной среды предполагает изучение структуры населения (возраст, профессиональные группы, уровень доходов

В современных социально-экономических условиях отлаженная система управления физкультурно-спортивными организациями различных организационно-правовых форм и форм собственности приобретает особую значимость. совершенствование этой деятельности тесно связано с использованием социальной информации, в частности с таким ее видом, как правовая. в последнее время в стране разработаны различные нормативные документы, регулирующие вопросы взаимодействия субъектов социальноправовых отношений в отрасли «физическая культура и спорт». законодательные акты приняты как на федеральном уровне, например закон «о физической культуре и спорте в российской Федерации», так и на региональных. особое значение приобретают нормативные акты, принимаемые в самих физкультурноспортивных организациях.

## В п.2. Характеристика Анализ деятельности ФК «Локомотив»

### .2.1. Общая характеристика спортивной организации

Достижения ФК «Локомотив»



ИСТОЧНИК: ФК «ЛОКОМОТИВ»

Главные составляющие дохода «Локомотива» (как и у большинства российских клубов) — это спонсорские поступления. От РЖД в рамках спонсорского пакета красно-зеленые получили 5,5 миллиарда рублей в 2017 году и столько же в 2018. Это третий по объему бюджет в российской премьер-лиге, больше только у «Зенита» (10,8 миллиарда рублей) и «Спартак» (8,1 миллиарда рублей).

Среди прочих доходов клуба — продажа билетов, мерчандайзинг, сдача в аренду инфраструктуры стадиона «РЖД Арена», реализация телеправ, выплаты за участие в Лиге Европы и призовые от РФПЛ[4]. Как рассказал Илья Геркус в интервью РБК, около 1 миллиарда рублей в 2017 году клуб заработал сам. В 2018 году, благодаря победе в чемпионате России и попаданию в Лигу чемпионов, эта цифра может вырасти минимум в два раза.



Бренд Under Armour со штаб-квартирой в городе Балтимор, штат Мэриленд, является ведущим производителем и дистрибьютором высокотехнологичной функциональной спортивной одежды, обуви и аксессуаров



Букмекерская контора



Страховая группа



Движущая сила-перевозка грузов по России



АО «РЖД Логистика» — крупнейший на территории СНГ и стран Балтии мультимодальный логистический оператор



**Научно-исследовательский и проектно-конструкторский институт информатизации.**



АО «ВРК-1»-вагонная ремонтная компания



ПАО «ТрансКонтейнер» – российский интермодальный контейнерный оператор, оперирующий крупнейшим в России

Единственным возмутителем спокойствия среди клубов, живущих за счет госкомпаний, стал «Локомотив». Всем известно, что клуб из Черкизова впервые за 16 лет взял золотые медали российского первенства. И на первый взгляд это безусловный успех не только для легендарного тренера Юрия Семина, но и для генерального спонсора клуба — РЖД. Можно было бы сказать, что сравнительно недавно возглавивший госмонополию Олег Белозеров показал «Газпрому», что такое по-настоящему эффективный менеджмент. Но при оценке высшего уровня управления ценится не разовый успех, а долгосрочная стратегия развития. Есть ли она у «Локомотива»? И какой ценой клубу достались золотые медали? Очевидно, ответ на второй вопрос зависит от ответа на первый.

Итак, «Локомотив» необычно много тратил на трансферы, в особенности летом 2018 года. Это, во-первых, не совпадение и, во-вторых, не «стратегия Белозерова». Ее как раз можно описать словами «умеренность» и «эффективность». Собственно, два года назад, когда в клуб пришел новый президент Илья Геркус (сейчас его должность называется гендиректор), риторика была похожей. Будущее клуба связано с собственными воспитанниками, поэтому приоритетом станет развитие академии, а текущие траты на основной состав будут оптимизированы

– В Лиге чемпионов UEFA четыре источника доходов. Первый источник – призовые за участие в групповом этапе: фиксированная часть – чуть больше 15 млн евро. Второй источник – выплаты за предыдущие заслуги, за то, как команда выступала в предыдущие годы. Эту сумму определить пока невозможно, потому что пул команд, вышедших в лигу, до конца не сформирован. Части команд еще предстоит пройти отбор, после чего составит список из 32 команд, которые в соответствии с новыми правилами UEFA расставятся по ранжиру в зависимости от истории своих выступлений в еврокубках. Последняя команда получит 1 млн евро, первая – порядка 35 млн. Мы прикидывали – у нас получилось, что мы будем в нижней части и получим около 3 млн евро от этого источника. А ЦСКА, например, может рассчитывать на 15 млн евро, потому что у них история выступлений намного более долгая и успешная.

Третий источник – маркет-пул. Это часть денег, которые получает UEFA за продажу телевизионных прав на конкретном рынке. То есть UEFA продал права на

трансляцию Лиги чемпионов и Лиги Европы в России, а потом часть этих денег распределяет клубам-участникам. Чем дороже продают, тем больше маркет-пул. Но так как Россия платит не так много денег за телеправа, то и маркет-пул маленький – около 2–3 млн евро. Четвертый источник – переменный и зависит от успешности выступлений: чем больше команда набирает очков, тем больше выплаты. Таким образом, совокупно от UEFA за участие в Лиге чемпионов мы надеемся получить около 20 млн евро плюс призовые выплаты за победы и ничьи.

Плюс мы получим деньги от матчевой выручки – это около 100 млн руб., или 1,5 млн евро, за три матча группового этапа. Но мы пока не знаем соперников – если попадется топ-команда, можно очень хорошо продать билеты

МОСКВА, 18 декабря. /Корр. ТАСС Максим Алланазаров/. Бюджет московского футбольного клуба "Локомотив" в 2018 году останется на прежнем уровне и составит 5,5 млрд рублей. Об этом по итогам заседания совета директоров клуба сообщил ТАСС его председатель Анатолий Мещеряков.

Главные минусы фк «Локомотив»

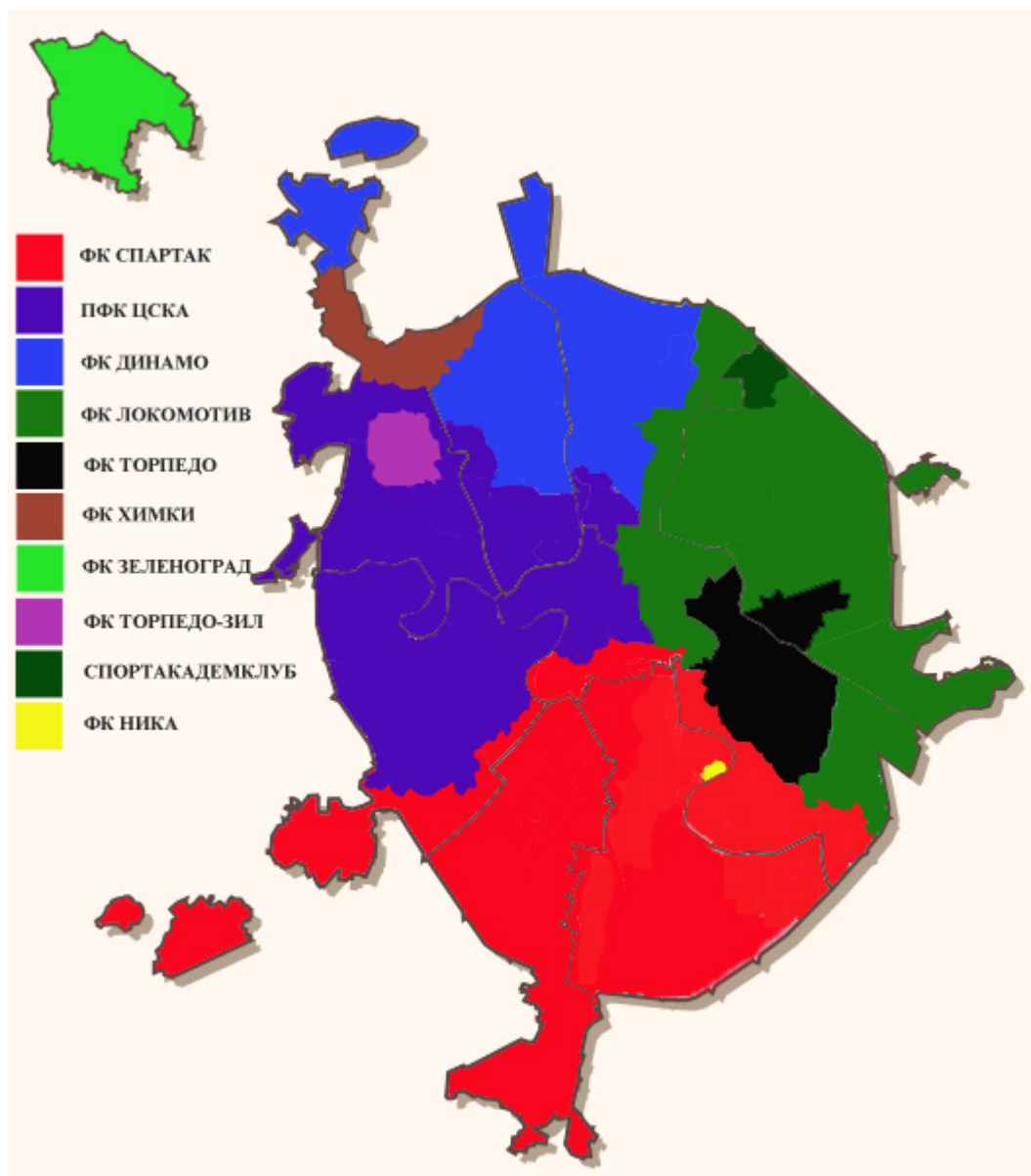
Локомотив сильно зависит от одного и главного своего спонсора, а именно РЖД.

Из данных РЖД следует, что по итогам 2018 года выручка ФК «Локомотив» составила 5,2 млрд руб., а чистый убыток — 136,3 млн руб. Чистые активы клуба составили 1,6 млрд руб. Выручка «Локомотива» в подавляющей степени сформирована контрактами с самими РЖД и ТТК, которые таким образом фактически дотируют футбольный клуб, отмечает основатель Sports.ru Дмитрий Навоша. «Актив коммерчески убыточен, он имеет гудвилл в виде бренда, но в целом он слабее, чем, например, бренд "Спартак"», — считает он. 4 апреля в интервью «Спорт-экспрессу» член совета директоров «Спартак» Андрей Федун оценил стоимость клуба с учетом стадиона в размере не менее €1 млрд. По мнению Дмитрия Навоши, более справедливой кажется сумма в диапазоне \$200–300 млн, при этом «Локомотив» может стоить «максимум треть» от этой суммы. Подобные сделки с участием клубов Российской футбольной лиги не редкость, но они, как правило, не носят коммерческий характер, а решают задачи по организации управления активами, заключает господин Навоша.

По данным КПМГ[5], у российских футбольных клубов в целом основным является доход от генерального спонсора, тогда как выручка от продажи билетов редко превышает 5%. В России расходы на содержание клубов значительно превышают



их коммерческие доходы, констатирует заместитель директора отдела управленческого консультирования КПМГ в России и СНГ Ольга Ошарова: «Поэтому для компаний-собственников, для которых футбольные клубы являются непрофильными активами, эти инвестиции становятся скорее имиджевыми».



Карта болельщиков по Москве- <https://premierliga.ru/fans/card/>

### **Самые массовые выезды болельщиков «Локомотива»**

- Рекорд чемпионатов России: около 3500 человек — в Ярославль на матч с Шинником, в котором решалась судьба золотых медалей чемпионата 2004 года, и на матч с «Краснодаром» в конце чемпионата 2017/18;

- Рекорд еврокубков: 2000 человек — на матч с киевским «Динамо» в Лиге чемпионов 2003/2004;
- Рекордом выездов в страны, где требуется виза: в Турин на матч третьего тура группового этапа Лиги чемпионов 2019/2020 против Ювентуса, прошедший 22 октября 2019 года — по разным оценкам от 1600 до 2000 человек (второй по массовости выезд — 820 человек в Олоумец на матч Лиги Европы 17/18 с чешским Фаставом).
- Самый массовый выезд вообще: около 7000 человек — на финальный матч Кубка России 2016/2017 против «Урала» в Сочи

Посещаемость клубов РФПЛ в сезоне 2017/18										
№	Клуб	Сумма дома*	Игр дома	Средняя		Сумма	Игры в гостях	Средняя		Заполняемость дома
				дома	выезд			Общая	выезд	
1	«Зенит»	263 421	6	43 904	123 849	8	15 481	387 270	78.1 %	
2	«Спартак»	194 117	7	27 731	153 429	7	21 918	347 546	61.6 %	
3	«Краснодар»	143 728	6	23 955	108 116	8	13 515	251 844	70.5 %	
4	«Ахмат»	124 342	7	17 763	91 867	7	13 124	216 209	58.1 %	
5	ЦСКА	125 973	8	15 747	75 400	6	12 567	201 373	52.5 %	
6	«Арсенал»	67 284	6	11 214	120 982	8	15 123	188 266	55.9 %	
7	«Ростов»	64 585	6	10 764	99 965	8	12 496	164 550	68.0 %	
8	«СКА-Хабаровск»	67 435	7	9 634	46 058	7	6 580	113 493	63.4 %	
9	«Локомотив»	75 814	8	9 477	96 513	6	16 086	172 327	34.7 %	
10	«Рубин»	74 454	8	9 307	106 488	6	17 748	180 942	20.5 %	
11	«Динамо»	61 165	7	8 738	87 090	7	12 441	148 255	46.9 %	
12	«Тосно»	56 321	8	7 040	52 592	6	8 765	108 913	33.5 %	
13	«Уфа»	38 407	6	6 401	71 196	8	8 900	109 603	42.1 %	
14	«Амкар»	36 171	6	6 029	110 545	8	13 818	146 716	35.5 %	
15	«Анжи»	44 286	8	5 536	59 186	6	9 864	103 472	21.0 %	
16	«Урал»	42 243	8	5 280	76 470	6	12 745	118 713	52.8 %	

#### Рисунок посещаемости клубов РПЛ

- Поклонники «Локомотива» предпочитают указывать как дату начала организованной поддержки команды 22 мая 1981 года, когда несколько болельщиков «Локомотива» в первый раз посетили выездной матч команды. В советский период и в первые розыгрыши чемпионата России «Локомотив» был наименее популярным из московских футбольных клубов, уступая намного более титулованным «Спартаку», ЦСКА, «Динамо» и «Торпедо», и по причине относительно низкого интереса болельщиков и скромных успехов команды носил прозвище «пятого колеса в телеге московского футбола». Тем не менее, войдя в число лидеров российского футбола в течение 1990-х и 2000-х годов, а

- также открыв в 2002 году новый современный стадион, клуб приобрёл большое количество поклонников, что иллюстрирует рост посещаемости с 1800—2000 болельщиков до более чем 15 тысяч в 2009 году. На домашних матчах активные поклонники «Локомотива» занимают Южную трибуну «РЖД Арены», и крупнейшее объединение ультрас называется United South (рус. *Объединённый Юг*). Болельщики «Локомотива» есть во всех регионах России.
- Фанаты «Локомотива» долгое время имели репутацию сравнительно интеллигентных, старающихся сосредоточиться на яркой поддержке своей команды, однако с притоком новых болельщиков и нарастанием претензий к руководству эти традиции остались в прошлом, и поведением поклонников «красно-зелёных» оказались связаны ряд скандальных инцидентов.

## **П.2.2. - Организационная структура ФК Локомотив**

### **СТРУКТУРА**

ФК «Локомотив» осуществляет свою деятельность непосредственно по месту своего нахождения, а также через свои структурные подразделения - региональные и местные, филиалы и представительства.

На сегодняшний день на территории Российской Федерации созданы и функционируют 16 структурных подразделений и 55 самостоятельных региональных отделений.

Органами управления и контроля общества являются: конференция, правление, председатель и контрольно-ревизионная комиссия. Должности в органах управления и контроля могут замещаться только гражданами Российской Федерации.

### **В организационной произошли структурные изменения.**

С целью усовершенствования системы управления клубом и повышения коммерческой эффективности было произведено укрупнение и объединение двух функций - маркетинга и связей с общественностью - и создан Департамент маркетинга и коммуникаций, который возглавил **Алексей Леонидович Смертин**, ранее занимавший должность руководителя направления по работе с коммерческими правами клуба.

Вместе с Алексеем в новом департаменте будут работать:

- **Дарья Романовна Медведева (Спивак)** в качестве руководителя направления диджитал-маркетинга и спецпроектов;
- **Павел Владимирович Кидисюк** в качестве руководителя направления производства контента;
- **Илья Аркадьевич Казаков** в качестве руководителя направления коммуникаций.
- **Андрей Константинович Бодров** в качестве руководителя пресс-службы.



### Структура ЗАО ФК «Локомотив»

Евгений Мележиков – вице-президент [6] по административно-техническому управлению и безопасности ФК «Локомотив», рассказал о том, какие службы клуба отвечают за проведение матча, как разграничиваются функции стюардов и милиции, и грозит ли нарушителям порядка запрет на посещение стадиона.

- Какая из служб клуба непосредственно отвечает за проведение футбольного матча?

- В принципе за проведение футбольного матча отвечает весь клуб. В нашем случае - это, в первую очередь, Департамент административно-технического обеспечения и безопасности, который наряду со службой безопасности включает в себя все административные и инженерные службы. Но, тем не менее, при подготовке задействуются и другие службы: коммерческая, билетная, службы по связям с общественностью и работе с VIP-клиентами.

- Сколько сотрудников инженерных служб находится на стадионе во время игры? За что они отвечают?

- Инженерные службы во время футбола отвечают за все наши слаботочные системы: связь, звуковое оповещение, звуковое сопровождение матча и интернет, которым, в частности, пользуются журналисты в ложе прессы. Во время матча за работой всей этой техники следят три человека. Отдельное подразделение обеспечивает работу систем теле- и видеонаблюдения, куда входит и система, которой пользуются наша служба безопасности и органы внутренних дел, табло, электронный рекламный периметр и все телевизионные станции и телевизоры на стадионе. В составе этой группы на матч вызывается 3-4 инженера. По звуковому сопровождению мы сейчас привлекаем подрядные организации, которые также присылают своих специалистов. Обязанности довольно четко разделены, и держать в штате людей, которые обслуживают оборудование, которое включается только на время игры, смысла нет. Приглашенным инженерам достаточно проверить готовность техники за 2-3 часа до начала матча.

Служба безопасности «Локомотива»?

В штате службы безопасности четыре человека, включая директора клуба по безопасности. В целом основная функция службы - организаторская. Дело в том, что на «Локомотиве» присутствуют сотрудники охранного предприятия, которое работает с клубом по договору, а во время матчей к обеспечению безопасности также подключаются распорядители. Раньше их называли «стюардами», это слово до сих пор считается общепринятым, но с этого года РФПЛ внесла в регламент именно понятие «распорядитель». Кроме того, на стадионе, разумеется, присутствуют и сотрудники МВД. Каждый из участников во время футбола выполняет свои, четко определенные, функции.

- В чем заключаются функции службы безопасности во время игры?

- Сотрудники службы безопасности клуба сами, конечно, ничего не охраняют. Они готовят необходимый пакет документов, выдают инструкции по обеспечению

футбола другим службам. И кроме того, именно они обеспечивают взаимодействие с милицией, как при подготовке игры, так и при ее проведении. Директор по безопасности или его заместитель во время матча отвечает за координацию работы абсолютно всех служб стадиона. Один из сотрудников службы также выезжает на игры основного и дублирующего составов «Локомотива» в другие города. В общем, круг задач достаточно разносторонний, но в целом – это организация, управление и контроль.

## **2.3 Анализ конкурентов спортивной организации ф.к «Локомотив»**

Самыми принципиальными для болельщиков «Локомотива» соперниками традиционно являются «Торпедо», а также, по мнению некоторых поклонников, «Сатурн». После вылета этих команд из Премьер-лиги на первый план вышли обусловленные в первую очередь спортивной конкуренцией противостояния со «Спартаком», ЦСКА и «Зенитом»

### **Сильные стороны.**

1. ФК Локомотив - известный футбольный клуб, имеющий давние традиции.
2. Высокая, относительно других видов спорта, популярность футбола в стране.
3. Большая армия болельщиков команды в Москве и других городах России и СНГ.
4. Высококвалифицированные футболисты и тренеры в команде.
5. Наличие двух стадионов, соответствующих стандартам УЕФА. При этом основной стадион является лучшим футбольным стадионом России.
6. Самая лучшая инфраструктура в России среди ФК.
7. Хорошо продуманная ценовая билетная политика
8. Весомая финансовая поддержка в лице компании РЖД
9. Стратегия, направленная на самокупаемость клуба
10. Одна из самых сильных ДЮСШ в России

### **Слабые стороны.**

1. Относительно слабая селекция (на протяжении нескольких сезонов позиция правого бровочника, плеймейкера и нападающего остаётся проблемной)
2. Последние годы команда не демонстрирует свой прежний уровень и не достигает требуемого спонсорами и болельщиками результата

3. Уровень Чемпионата России не позволяет приобретать звёздных игроков мирового уровня из чемпионатов топ-уровня и, в случае прогресса доморощенных игроков, удерживать их.
4. Нехватка высококвалифицированных спортивных менеджеров в руководстве клуба, вследствие чего порой принимаются необдуманные и неэффективные решения в управлении клубом.

### **Возможности.**

1. Смена руководства на квалифицированных спортивных менеджеров.
2. Стажировка менеджеров ФК Локомотив в топ-клубах западных чемпионатов
3. Поддержка руководством тренерского состава.
4. Индивидуальная психологическая работа с игроками клуба

### **Угрозы.**

1. Вследствие популярности клуба, СМИ довольно часто оказывает давление на него, вызывает нервозность среди игроков и тренерского штаба.
2. В связи с прошедшим кризисом и невыразительными результатами клуба, финансовая поддержка РЖД может быть сокращена
3. На фоне последних результатов клуба, ведущие игроки могут покинуть команду.

Выводы, что нужно сделать локомотиву :

Локомотив стоит набрать новые кадры для селекции команды

Набор новых, высоко-классных менеджеров которые смогут внести новые методы работы.

Найти новых спонсоров помимо РЖД, так как полная зависимость от одного спонсора приводит к не правильной политике клуба.

У фк Локомотива еще слабое ценообразование по билетам на домашний стадион об этом говорит и генеральный директор клуба. Им только предстоит создать специальную систему продажи билетов для своих болельщиков. Но для этого нужно прощупать желание самих болельщиков, какую коллегиальную цену они готовы уплатить за билет в vip или другие сектора стадиона.

## Заключение

Подводя итоги можно сказать, что деятельность спортивного менеджера играет очень важную роль в системе спортивных клубов. Благодаря навыкам спортивного менеджмента нам удалось проанализировать структуру фк «Локомотив»

Анализ структуры спортивной деятельности является неотъемлемой частью анализа состояния предприятия и разработкой финансовых планов. Данный анализ позволяет выявить финансовый результат предприятия и оценить факторы, влияющие на его изменение.

Оценка спортивной деятельности филиала ФК "Локомотив" показала, что клуб имеет множество проблем, которые оказывают значительное влияние на финансовый результат клуба.

Анализ структуры управления показал, что клуб имеет грамотно построенную систему управления. Такая структура позволяет повысить качество управления персоналом, а также качество и скорость принятия решений на местах. Однако существуют и свои минусы в данной структуре.

## Список литературы

:

<https://lokomotiv.info/blogs/show/article/>- интервью генерального директора, статьи фк «Локомотив»

- 1. Учебник «Спортивный Менеджер»-  
[https://studbooks.net/692673/turizm/suschnost\\_printsipy\\_sportivnogo\\_menedzhmenta](https://studbooks.net/692673/turizm/suschnost_printsipy_sportivnogo_menedzhmenta)
- 2. [https://studopedia.ru/9\\_185205\\_obespechenie-podgotovki-sportsmenov.htm](https://studopedia.ru/9_185205_obespechenie-podgotovki-sportsmenov.htm)
- 3. Источник: Помощь курсовых, формирования структур  
[file:///C:/Users/алексей/Desktop//Методические%20рекомендации\\_КР\\_СПО\\_2017.pdf](file:///C:/Users/алексей/Desktop//Методические%20рекомендации_КР_СПО_2017.pdf)

2.1 Официальный сайт ФК Локомотив - <https://www.fclm.ru/>

[https://studbooks.net/2244626/informatika/kriterii\\_konkurentosposobnosti\\_printerov](https://studbooks.net/2244626/informatika/kriterii_konkurentosposobnosti_printerov)  
Выявление модели наиболее конкурентоспособного струйного принтера на российском рынке.



2.2 [https://www.rfsolokomotiv.ru/lokomotive\\_today/](https://www.rfsolokomotiv.ru/lokomotive_today/) -Локомотив сегодня

Интервью Евгения Мележикова [https://www.rfsolokomotiv.ru/lokomotive\\_today](https://www.rfsolokomotiv.ru/lokomotive_today)

Спортивный сайт-<https://fclmnews.ru/news/80262-lokomotiv-zanimaet.html>

2.3

МОСКВА, 18 декабря. /Корр. ТАСС Максим Алланазаров /.

<https://tass.ru/sport/1842020>

1. **ЦСКА** — российский футбольный клуб из Москвы, в прошлом — часть Центрального спортивного клуба Армии. [↑](#)
2. **Здоровый образ жизни, ЗОЖ** — образ жизни человека, направленный на сохранение здоровья, профилактику болезней и укрепление человеческого организма в целом [↑](#)
3. **Социальная адресность**- это соответствие характеристик продукции специфическим потребностям социальной группы потребителей или конкретного покупателя [↑](#)
4. **Российская Премьер-Лига** — профессиональная футбольная лига, высший дивизион в системе футбольных лиг России. [↑](#)
5. **КРМГ** (рус. *КПМГ*) — одна из крупнейших в мире сетей, оказывающих профессиональные услуги, и одна из аудиторских компаний Большой четвёрки [↑](#)
6. **Вице-президент** — заместитель президента, второе лицо после президента [↑](#)