

## Содержание:

# ВВЕДЕНИЕ

Современный мир спорта – уникальное явление человеческой цивилизации, динамично развивающееся и способствующее межкультурному диалогу в мировом масштабе. Спорт относится к одному из приоритетных направлений государства, он необходим для полноценного развития человека. Необходимость повышения эффективности государственного управления в области спорта обусловлена экономическим кризисом, состоянием футбольной инфраструктуры, отсутствием мотивации футбольных клубов для увеличения доходов.

Важная роль спорта в улучшении качества жизни населения России отражена в «Стратегии развития физической культуры и спорта на период до 2020 года». Основными направлениями создания новой национальной системы физкультурно-спортивного воспитания населения являются:

1. разработка и формирование организационной основы управления развитием физической культуры и спорта;
2. совершенствование системы спортивных и физкультурных мероприятий;
3. совершенствование взаимодействия субъектов физической культуры и спорта;
4. разработка параметров двигательной активности для населения различных возрастных и социальных групп;
5. разработка системы физического воспитания и развития человека в различные периоды его жизни, в первую очередь подрастающего поколения.[\[1\]](#)

Появлению спортивных менеджеров поспособствовала рыночная экономика и обостренная конкуренция в соревновательном процессе. В условиях становления спортивной отрасли как экономической категории именно спортивные менеджеры решают основные задачи формирования инфраструктуры соответствующей общепринятым мировым и европейским стандартам. Поэтому проведение анализа деятельности спортивной организации на примере ФК «Спартак Москва» является очень актуальным на сегодняшний день. В процессе современного развития данной сферы стало появляться больше публикаций по этой теме.

Цель исследования курсовой работы – анализ деятельности спортивной организации на примере футбольного клуба «Спартак-Москва». Исходя из цели

были поставлены следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты спортивного менеджмента
2. Исследовать виды спортивных организаций
3. Изучить особенности управления спортивной организацией
4. Проанализировать деятельность футбольного клуба «Спартак-Москва»
5. Рассмотреть организационную структуру ОАО «ФК «Спартак-Москва»
6. Проанализировать конкурентов и найти способы борьбы с конкуренцией

Объектом исследования является футбольный клуб «Спартак-Москва».

Предмет исследования - управление спортивной организацией.

Исследование проведено на основании общенаучных методов познания: синтез, анализ, сравнение и системный подход.

Информационную базу исследования составили учебные и специальные публикации, материалы, опубликованные российскими и зарубежными физкультурно-спортивными организациями на официальных сайтах, Интернет-ресурсы различных рейтинговых агентств, ассоциаций и форумов.

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

- 1. Понятия и сущность спортивного менеджмента

Рассматривая управление в спортивной сфере, стоит обратить внимание для начала на определение самого понятия «спорт». Спорт – это вид деятельности, исторически сложившийся как один из способов выявления, сопоставления и развития способностей человека в борьбе за первенство, за максимальные спортивные достижения. Основной организационной формой спорта является массовый самодеятельный спорт. Он предоставляет возможность людям улучшать свои физические качества и двигательные возможности, укреплять здоровье и продлевать творческое долголетие. Важно отметить, что в программах развития всех регионов в Российской Федерации, так или иначе, затрагивается вопрос стратегии развития спорта.

В теории существуют три фактора, от которых зависит успех любого вида спорта: организация, управление и администрирование. Конечно, наиболее важным из них является управление или же менеджмент. Никакая спортивная организация не может существовать без менеджмента. В любой спортивной организации ее сотрудники взаимодействуют друг с другом. Например, директор спортивной школы руководит деятельностью трудового коллектива. Заведующий учебной частью школы организует и контролирует деятельность ее тренерско-преподавательского состава, а старший тренер координирует работу тренеров соответствующих учебно-тренировочных групп и отделений. Президент спортивной федерации руководит деятельностью этой федерации, директор стадиона руководит его персоналом.<sup>[2]</sup> Все приведенные выше примеры – это спортивный менеджмент. Спортивный менеджмент существует уже достаточно долгое время, и всегда сопровождает спортивную деятельность, как важная составляющая. Стоит понимать, что за всю историю существования спортивный менеджмент имел разные формы и значительно отличался от его современного понимания. Считается, что спортивный менеджмент зародился еще в Древней Греции. Именно поэтому можно говорить о значительной роли спорта и спортивного менеджмента в жизни людей на протяжении многих лет. Спорт так важен для общества, потому что от него в большей мере зависит здоровье, и только спортивный менеджмент может помочь обеспечить эффективную спортивную деятельность для всех.

Для более подробного изучения спортивного менеджмента, необходимо рассмотреть разные интерпретации его понятия. Спортивный менеджмент — это один из видов отраслевого специального менеджмента, объектом управления которого являются организации физкультурно-спортивной направленности.<sup>[3]</sup> Также в учебной литературе спортивный менеджмент рассматривают как теорию и практику эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях.<sup>[4]</sup> Определений достаточно много, но суть у них одна и та же. Для спортивного менеджмента можно сделать одно обобщенное определение, и оно выглядело бы примерно вот так: спортивный менеджмент – это социальный процесс в сфере спорта и физической культуры, целью которого является эффективное управление спортивными организациями в современных условиях. В данном определении собраны основные характеристики, которые помогают понять суть спортивного менеджмента. Стоит отметить, что все эти взгляды на понятие спортивного менеджмента объединяет то, что любая спортивная организация стремится достичь поставленных перед собой целей, что может быть осуществлено только при условии наличия грамотного управления.

В настоящее время в условиях экономической и спортивной конкуренции спортивный менеджмент становится все более актуальным потому что, как и многие другие явления в современном мире, спорт имеет непосредственное отношение к бизнесу, и, следовательно, нуждается в эффективном управлении. В то же время управление спортом в России является не только частью бизнеса. Как уже было сказано ранее, спортивный менеджмент - социальное явление, и в него вовлечены не только профессионалы, для которых спорт является основным источником дохода и сферой деятельности, но также и любители, для которых спорт - хобби, а спортивный менеджмент повышает эффективность их занятий.

Говоря о спортивном менеджменте, понимается сложный и достоверный вид управления, в котором все управленческие действия многообразны. После перехода к современной рыночной экономике возникли более серьезные проблемы в организационно-управленческой деятельности в спортивных организациях. Рассматривая положение спортивного менеджмента в России, можно отметить низкое качество управления многими спортивными организациями, нарушение правил честной игры, несоблюдение требований «прозрачности» со стороны партнеров, увеличивающийся разрыв между самыми богатыми спортивными организациями и теми, кто располагает ограниченными ресурсами, необходимость реагирования на все более эффективные методы допинга и угрозы влияния на спортивные результаты со стороны нелегальных спортивных ставок.

Это далеко не исчерпывающий список, порождающий сложности получения поддержки со стороны спонсоров, усложняющий организацию спортивных соревнований, вызывающий миграцию молодых спортсменов в богатые страны, требующий создания правовых рамок, которые с каждым днем становятся более изощренными. И все это на фоне глобальной финансовой неопределенности, продолжающейся борьбы с все еще слишком распространенными другими социальными конфликтами на стадионах и на местных игровых площадках.

По всем вышеуказанным причинам спортивные менеджеры должны, как никогда раньше, уметь разрешать сложные ситуации, сопряженные со множеством проблем. Однако в России нынешние управленцы не настроены на достижение максимальных результатов, поэтому все эти проблемы остаются актуальными по сей день. Все это свидетельствует о необходимости дальнейшего изучения спортивного менеджмента как общественного института.

- 1. Виды спортивных организаций

Эффективность управления спортивной организацией зависит от того, насколько будет правильно поставлена цель и выстроена структура управления. В свою очередь, цель и организационная структура напрямую зависят от типа организации. В спортивной сфере функционирует большое количество разнообразных спортивных организаций.

Порядок образования, регистрации, реорганизации и ликвидации определяется Федеральным законом «Об общественных объединениях» с учетом особенностей, предусмотренных законом «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и рядом других нормативных актов.

Все многообразие спортивных организаций подразделяется на виды, исходя из определенных критериев.[\[5\]](#)

По формам собственности физкультурно-спортивные организации подразделяются на:

- государственные;
- региональные;
- муниципальные;
- частные.

По размерам спортивные организации группируются на крупные, средние и малые. К малым относят те, в уставном капитале которых доля государственной, муниципальной собственности и собственности общественных объединений не превышает 25%, а средняя численность работников не превышает 50. В средних – численность занятых колеблется в пределах 100-300 человек, а в крупных – от 300.

Существует также классификация спортивных организаций в зависимости от целевого назначения деятельности, которая дифференцирует их на:

1. непосредственно осуществляющие физкультурно-массовую и учебно-спортивную работу – КФК, спортивные школы, центры олимпийской подготовки;
2. обеспечивающие возможность заниматься спортом – спортсооружения, физкультурно-оздоровительные комплексы, прокатные пункты спортивного инвентаря, водные, лыжные и туристические базы, парки культуры и отдыха;
3. обеспечивающие медицинское обслуживание – физкультурные диспансеры;

4. занимающиеся подготовкой физкультурных кадров – высшие и средние специальные учебные заведения физической культуры и спорта;
5. обеспечивающие сферу спорта необходимой информацией, проводящие пропаганду физкультурно-спортивных знаний – редакции спортивных газет и журналов.

В соответствии со статьей 50 Гражданского кодекса Российской Федерации спортивные организации могут быть:

- коммерческими. Целью менеджмента коммерческой организации физкультурно-спортивной направленности является обеспечение максимальной прибыльности организации.
- некоммерческими. Целью некоммерческой организации – удовлетворение потребностей населения в физкультурно-спортивных услугах. Они могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан.[\[6\]](#)

Физкультурно-спортивные организации могут создаваться в различных организационно-правовых формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации для коммерческих и некоммерческих организаций. Под организационно-правовой формой стоит понимать способ закрепления и использования организацией имущества и вытекающие из этого ее правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

Возможные организационно-правовые формы спортивных организаций приведены на рисунке 1.



Рисунок 1. Возможные организационно-правовые формы спортивных организаций

Типология организаций физкультурно-спортивной направленности по данным основаниям дает возможность:

1. Получить точное представление об организационно-правовом статусе каждой конкретной организации
2. Четко определить цели, задачи и функции спортивной организации, ее место в отраслевой системе управления
3. Понять ее внутриорганизационные отношения, обязанности и права ее сотрудников, возможности их участия в управлении организацией
4. Квалифицированно построить работу по созданию новой организации, развитию, реорганизации или ликвидации спортивной организации.

#### 1. Особенности управления спортивными организациями

В настоящее время в России функционирует большое количество спортивных организаций различного масштаба и направленности. Эффективность их функционирования зависит от умения руководящего состава управлять. Для выявления особенностей управления в спортивной сфере необходимо рассмотреть их специфические цели, методы управления, коммуникации, стратегии и другие характеристики.

Провести анализ всех особенностей управления каждого типа спортивных организаций – очень трудоемко. Поэтому в данной работе будет рассмотрено управление спортивных клубов, так как данный объект управления наиболее значительно отличается от традиционных компаний и обладает рядом интересных особенностей.

Как и в любой коммерческой организации, целью спортивного клуба является, прежде всего, получение прибыли и увеличение дохода. Однако для достижения данной цели используются не совсем типичные инструменты. Многие компании на рынке получают выручку путем предоставления товаров или услуг, а менеджеры спортивных клубов оперируют также и иными способами получения доходов: путем продажи билетов на футбольные матчи, продажи прав на теле вещание, спонсорством, путем продажи товаров с символикой клуба и рекламы. Что является абсолютно не типичным для иных сфер, это то, что в спортивных клубах широко применяется практика перепродажи игроков и получения за это прибыли[7]. Грубо говоря, игроки – это активы, на продаже которых можно зарабатывать. В обычной организации это безумство передать работника в другую компанию за определенные деньги.

Спортивные клубы действуют в условиях жесткой конкуренции, поэтому менеджеры стараются создавать и продвигать личный бренд клуба. По мнению потребителей, наличие уникальных брендов клубов оказывает положительное влияние на удовлетворенность посещениями игр и увеличивает удовольствие от чувства принадлежности к определенному клубу[8]. Конечно, сформировать бренд не так уж и легко, тем более этот процесс в спортивных клубах отличается от других организаций. Факторы, которые могут влиять на продвижение бренда: наличие игроков-звезд, известного тренера, личность владельца клуба, история команды. Менеджеры клубов должны уметь правильно использовать все эти инструменты для увеличения числа фанатов и, как следствие, возрастания посещаемости игр и прибыли.

Еще одна отличительная черта управления спортивным клубом заключается в том, что менеджеры в большей степени связаны с человеческим фактором. Известный факт, что результативность команды на чемпионатах полностью зависит только от общих усилий игроков и тренера, поэтому задача менеджеров подобрать игроков так, чтобы каждый из них чувствовал себя частью команды и был ориентирован на ее успех. Большую часть своей ответственности менеджеры делегируют главному тренеру, который в определенной степени является менеджером. Деятельность тренера представляет собой анализ внешней и внутренней среды спортивной



организации, разработку целей и планов по их достижению, контроль и оценку выполнения задач. Тренер также несет ответственность за мотивацию игроков, организацию командной работы и взаимодействие игроков. У тренера с игроками более тесные отношения, чем у обычного руководителя со своими подчиненными, так как цели и задачи формулируются совместно и исходя из возможностей каждого игрока. В таком менеджменте формируется сильная взаимответственность за результат.

Еще одной особенностью менеджмента в спортивной индустрии является то, какими путями клубы получают талантливых игроков. Первый, более простой, способ состоит в том, что «звезд» перекупают или арендуют у других клубов. Существует также и второй способ получения игроков - спортивные клубы воспитывают их самостоятельно. Перед менеджментом спортивного клуба стоит задача выбора из этих двух стратегий или их совмещение в выбранной политике. Конечно, в компаниях в сфере товаров и услуг менеджеры также могут привлечь специалистов из других компаний или продвигать по карьерной лестнице персонал внутри организации. Но процедуры в данном случае отличны от спортивной индустрии: они носят более простой характер. Например, наниматель не должен вести переговоры с бывшим работодателем об условиях найма работника (только в исключительных случаях для топ-менеджеров), он может нанять нового работника при появлении таковой необходимости в любое время, в то время как в футболе существует такое понятие, как «трансферное окно», разрешающее покупку игроков в строго определенное время. Всё это осложняет работу спортивных менеджеров и отличает их деятельность от деятельности менеджеров в других сферах.

В заключение данной части работы хотелось бы подвести итоги по всей главе:

1. Спортивный менеджмент – хоть и молодая, но быстро и неравномерно развивающаяся область научно-практических знаний.
2. В России рыночный механизм спроса и предложения специалистов спортивного менеджмента еще не сформирован, ориентация на результат у нынешних управленцев отсутствует, основные функции менеджмента не работают на должном уровне.
3. Для того чтобы понять особенности механизма функционирования различных видов спортивных организаций и эффективно ими управлять, их нужно упорядочить, систематизировать.
4. Организации физкультурно-спортивной направленности могут быть классифицированы по следующим признакам: форма собственности;

- организационно-правовая форма; целевое назначение; размер организации.
5. Типология организаций физкультурно-спортивной направленности по основаниям, приведенным выше, дает множество возможностей для менеджеров.
  6. Спортивный менеджмент базируется на принципах, схожих с управлением другими организациями, но в то же время он имеет дело со специфическими инструментами, не присущими другим отраслям.
  7. Главная цель менеджеров спортивных клубов – увеличить прибыль, но для ее максимизации нужно помочь конкурентам.
  8. Люди, если это профессиональные игроки, могут продаваться и покупаться. Бренд клуба может быть усилен путем привлечения новых «работников»: игроков и тренера.

## **Глава 2. Анализ деятельности ОАО «ФК «Спартак-Москва»**

### **2.1. Общая характеристика ОАО «ФК «Спартак-Москва»**

Футбольный клуб «Спартак-Москва» - самый популярный и титулованный клуб в нашей стране. Официально он был основан 18 апреля 1922 года. Однако если изучить историю более детально и глубоко, время создания команды уходит в 1883 год. В эти времена было организовано Русское гимнастическое общество «Сокол», занимающееся зимними видами спорта и гимнастикой, пропагандирующее здоровый образ жизни. В 1897 году в обществе появился футбол. Для проведения соревнований по «английскому ножному мячу» организация снимала дачу. Игра стала невероятно популярной и быстро захватила всю страну, поспособствовав появлению многих команд.

До 1917 года РГО «Сокол» арендовал стадионы у других клубов, чтобы проводить собственные матчи. Затем Николай Петрович Старостин посоветовал пустырь возле своего дома, на котором и была построена новая арена для команды. Вплоть до октябрьской революции коллектив выступал как РГО «Сокол», но новая власть оказалась против такого названия, найдя в нем «буржуазные элементы», многие руководители организации были арестованы. Такая же участь постигла и другие футбольные сообщества. Чтобы сохранить клуб, в 1922 году владельцы переименовали «Сокол» в «Московский спортивный кружок» (МСК). Это название

пришлось по вкусу властям, так как не противоречило советским устоям.

С 1922 года в истории футбольного клуба происходило много значимых для клуба событий, которые отражены в таблице 1.

Таблица 1

### **Значимые события в истории ФК «Спартак-Москва»**

<b>Дата</b>	<b>Событие</b>	<b>Значение</b>
1922-1935 г.	Происходила постоянная смена названий. На собрание 1935 г. вопрос был решен, и было утверждено одно название.	В 1935 году началась история московского футбольного клуба «Спартак» под новым именем, больше оно никогда не менялось.
19 апреля 1935 г.	Официальное объявление о создании спортивного общества «Спарта». Был принят устав, эмблема, форма красного цвета с белой полоской шириной 8,5 см, проходящей по груди спине.	Вся атрибутика сохранилась до сегодняшних дней и совсем немного изменилась, тем самым сохранив традиции клуба.
1936г.	Смена главного тренера, им стал Михаил Козлов.	Впервые «Спартак» стал чемпионом после провального первого турнира СССР
1941-1945 гг.	Великая Отечественная война	Несколько футболистов погибли на фронте, некоторые – вернулись инвалидами
1949 г.	Пополнение состава команды	В команде появились легенды футбола и команда обрела былую мощь

1953 г.	Смерть И.В.Сталина и расформирование ВВС	Приход в команду многих талантливых футболистов и чемпионство в турнире
1975-1978 гг.	Кризис команды и неудачные выступления	Вылет из высшей лиги в первый раз за всю историю
1978 г.	В команду пришел Константин Бесков как тренер	С этого момента началось возрождение великого клуба, который доминировал в России вплоть до 2001.

Продолжение таблицы 1

<b>Дата</b>	<b>Событие</b>	<b>Значение</b>
1988 г.	Константин Бесков отправлен в отставку. На его место пришел молодой Олег Романцев – впоследствии ставший легендой и символом клуба.	Команда выиграла финальный матч в чемпионате с «Динамо». Этот поединок до сих пор считается лучшим в истории коллектива.
1992-2002 гг.	«Золотая» эпоха Спартака	В это время команда добилась уникальных достижений
2002 г.	Владельцем «Спартака» стал Андрей Червиченко	Случился кризис для команды
2004 г.	Андрей Червиченко продал контрольный пакет акций «Спартака» Леониду Федуну (Лукойл)	Результаты команды стали улучшаться

2006-2016 гг.	Постоянная смена тренерского состава	Команда не добивалась никаких успехов
2014 г.	Был введен в эксплуатацию стадион ФК «Спартак» - «Открытие Арена»	Собственная площадка стала значимым событием не только для команды, но и для поклонников
2016 г.	Главным тренером стал Массимо Каррера	Золото чемпионата России впервые с 2001 г.
2017-2018 гг.	Провальный сезон для команды	Массимо Каррера был уволен

Основываясь на данных из этой таблице, можно сделать вывод, что история развития футбольного клуба наполнена событиями, которые как выводили команду в топ, так и плохо влияли на ее успех.

В нынешнем сезоне 2019-2020 гг. также произошли изменения: смена директора департамента по связям с общественностью, смена главного тренера, смена генерального директора, смена в командном составе.

"Спартак" является представителем города Москвы в российской футбольной Премьер-лиге. Фарм-клуб «Спартак-2» выступает в Футбольной Национальной Лиге.

Домашний стадион клуба – «Открытие Арена», который за время существования принял матчи Кубка Конфедераций в 2017 году и Чемпионата Мира по футболу 2018 и многих других мероприятий. Стадион является одним из самых современных в России. На его территории располагаются VIP-ложи для проведения корпоративов, детская комната и т.д. Дополнительно предоставляется услуга сдачи стадиона в аренду для проведения крупных мероприятий.

Футбольный клуб «Спартак-Москва» является акционерным обществом. Акционерами являются Вагит Алекперов(36,7%) и Леонид Федун (32,7%).

Оставшиеся 30,6% - принадлежат некоему гражданину РФ.

Генеральным директором футбольного клуба был Шамиль Газизов, но с 8 декабря 2020 года он больше не занимает данную должность. Президент – Леонид Федун. Заместитель председателя совета директоров ФК "Спартак-Москва», Сергей Михайлов, покинул свою должность в августе 2020 года. Главный тренер - Доменико Тедеско.

В соответствии с п. 1 ст. 50 ГК РФ ФК "Спартак-Москва" является коммерческой организацией. Клуб осуществляет свою деятельность на основе самофинансирования и получает доходы от рекламной деятельности, продажи прав на трансляцию матчей и других источников финансирования. Основные цели деятельности направлены на удовлетворение потребностей людей в физической активности, развлечению и содержательному проведению досуга, общению и сопричастности.

При клубе действует футбольная академия «Спартак» им. Ф. Ф. Черенкова в «Сокольниках». Она считается самой титулованной среди российских футбольных школ. Спартаковская школа – многократный победитель всероссийских соревнований, первенств Москвы и международных турниров.

Хотелось бы отметить тот факт, что существует Благотворительный Фонд «Спартак-Детям», который помогает детям с травмами и заболеваниями опорно-двигательного аппарата. При поддержке фонда «Спартак – детям» были организованы такие мероприятия, как детская пресс-конференция с участием игроков красно-белых и посещение футболистами «Спартака» Филатовской детской больницы. Кроме того, в ближайших планах Фонда новые амбициозные проекты, связанные с реализацией партнерских программ и акций, способствующих скорейшему выздоровлению детей, а также с развитием волонтерской деятельности и содействием движению донорства. Также существует Благотворительный фонд поддержки ветеранов и молодежи ФК «Спартак-Москва».

В настоящее время титульным спонсором «Спартака» является российская нефтяная компания ПАО «Лукойл», техническим же – американская компания «Nike». Всего партнеров и спонсоров у футбольного клуба – 23. Логотипы большинства из партнеров располагаются на игровой форме команды. Многие болельщики возмущены таким обилием логотипов. Однако на пресс-конференции, которая была посвящена подписанию договора с новым партнером, в 2019 году

коммерческий директор московского клуба Александр Атаманенко объяснил это тем, что «Спартак» - лидер коммерческой индустрии и его основной доход получается с рекламы.[\[9\]](#)

Что касается бюджета, то совсем недавно, в сезоне 2016/2017 он составлял 120–130 миллионов долларов, но, несмотря на слухи об его последующем уменьшении, на сезон 2019/2020 бюджет был повышен до 150 миллионов долларов. В соответствии с официальным отчетом РФС за 2018 год 66% бюджета «Спартака» были потрачены на заработные платы.

Футбольный клуб «Спартак-Москва» является самым популярным клубом во всей России. По количествам поисковых запросов в Интернете «Спартак» занимает первое место, но по количеству подписчиков в официальных аккаунтах клубов лидирует Zenit, а Спартак - второй. К началу сезона 2019/2020 Яндексом было проведено исследование, в котором выяснили, за какие футбольные клубы болеют в России. Данное исследование будет представлено на рисунке 2.

## За кого болеют в регионах России — Яндекс

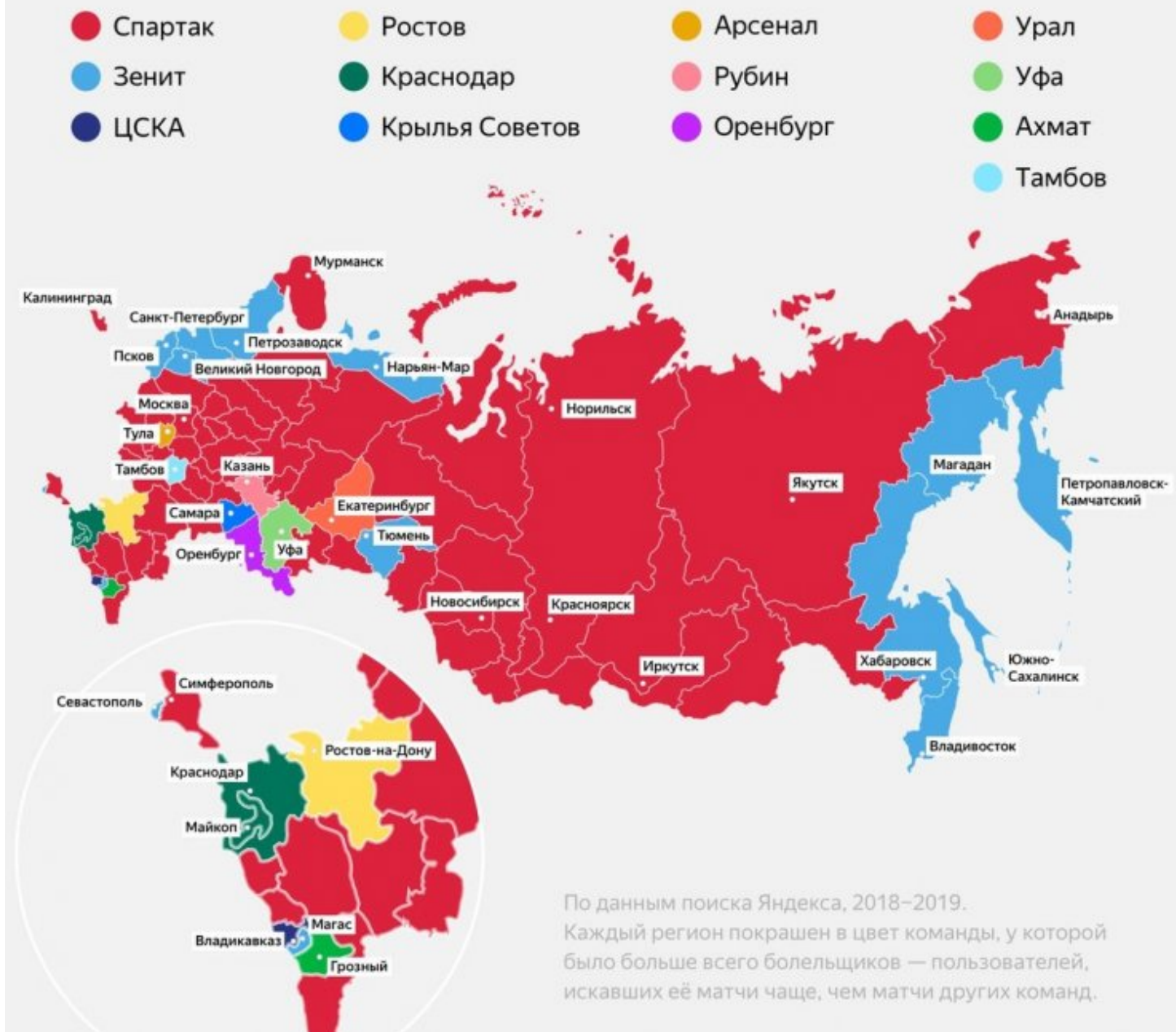


Рисунок 2. Самый популярный футбольный клуб в каждом регионе России

Если говорить о территориальном превосходстве болельщиков «Спартака», то оно подавляющее: около 90% территории России «покраснело» на карте из-за того, что там больше всего «красно-белых». Данное исследование еще раз доказывает, что у «Спартака» очень много болельщиков.



Логическим следствием является то, что матчи с участием ФК «Спартак» традиционно набирают самые большие охваты и рейтинги. Сейчас за «Спартак» болеют свыше 20 миллионов человек.

В активах у «Спартака» имеется два официальных магазина ФК «Спартак», в ассортимент которых входит: игровая и тренировочная форма, спортивная и повседневная одежда и обувь, инновационные футбольные бутсы, товары с клубной символикой. В магазине фанаты могут воспользоваться уникальным сервисом и сделать нанесение на футболку с номером и фамилией любимого игрока. Продажа билетов, абонементов и спортивной атрибутики для детей и взрослых осуществляется и в интернет - магазине.

Таким образом, систему управления футбольным клубом «Спартак-Москва» можно разбить на несколько подсистем, которые были рассмотрены в данной части:

- Работа с составом команды, как с основным, так и с резервным. В данном пункте рассматривается работа и с молодёжной командой. Эта подсистема является наиболее важной для победы в любом матче.
- Работа с персоналом, а именно с тренером команды, тренером молодёжной команды, докторами, специалистами по маркетингу, по стадиону, представителем среди болельщиков и т.д.
- Работа с болельщиками, как основная часть поддержки в моральном плане. Именно число болельщиков определяет популярность клуба.
- Работа с финансами клуба определяет материальное положение. Здесь рассчитывается зарплата игроков, тренеров, докторов, менеджеров и т.д. Финансовое положение показывает возможность клуба к различным сделками, например, покупка игроков для усиления, модернизация стадиона и других зданий, прилегающих к клубу.
- Работа на рекламном уровне. Здесь рассматривается договора со спонсорами, с телевидением, с Интернетом.

## 2.2. Организационная структура ОАО «ФК «Спартак-Москва»

Для более точного анализа данного футбольного клуба нужно рассмотреть его организационную структуру. Организационная структура управления – одно из ключевых понятий системы управления в футбольном клубе. Это понятие тесно связано с целями, функциями, процессом управления, работой персонала и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие

управленческих решений), в котором участвуют управленцы всех уровней и производственной специализации футбольного клуба.

Высшим органом управления клубом является собрание акционеров. Совет директоров осуществляет руководство клубом между собраниями акционеров. Руководителем клуба является президент.

По типу организационная структура ФК «Спартак» является линейно-функциональной. Данная структура обеспечивает руководство организацией параллельно линейным аппаратом и функциональными службами.

Совсем недавно организационная структура ФК «Спартак» выглядела немного иначе. Но в связи с тем, что 8 декабря «Спартак» официально объявил о расставании с генеральным директором Шамилем Газизовым, все его обязанности были возложены на управляющего директора Евгения Мележникова. Теперь он следит за повышением эффективности работы офисных подразделений, за реализацией инвестиционных инфраструктурных программ, в том числе приуроченных к 100-летию клуба.

Организационная структура ФК «Спартак» будет представлена на рисунке 3.

Совет директоров

Директор по правовым вопросам

Президент

Управляющий директор

Директор департамента по связям с общественностью

Директор по коммерции и стратегии

Финансовый директор

Спортивный директор

Рисунок 3. Организационная структура ФК «Спартак-Москва»

Рассмотрим обязанности каждого члена организационной структуры данного футбольного клуба.

В обязанности спортивного директора входят : взаимодействие с Первой командой (общение с руководством, с тренерами, с футболистами, выстраивание коммуникаций между CEO и главным тренером ), скаутинг (поиск, анализ, переговоры, адаптация новичков), подготовка резерва (Академия).

Исходя из названия своей должности, директор по правовым вопросам решает вопросы правовой сферы. Обеспечение правового сопровождения деятельности, правовой защиты интересов футбольного клуба, методическое руководство правовой работой, а также разработка локальных нормативных актов и иных документов правового характера. Должность директора по правовым вопросам в ФК «Спартак» занимает Александр Цомае.

В подчинении финансового директора ФК «Спартак» находится финансовый отдел и бухгалтерия. В «Спартаке» финансовым директором является Юрий Денисевич. Обязанности финансового директора:

1. организация управления денежными потоками;
2. обеспечение эффективного использования ресурсов;
3. управление бюджетным процессом;
4. участие в формировании и совершенствовании экономической политики;
5. анализ эффективности вложенного капитала и поиск новых инвестиционных направлений;
6. разработка эффективных методик, способствующих оптимизации товарооборота и денежных потоков, повышению рентабельности и других аспектов, направленных на улучшение показателей результативности;
7. общее руководство персоналом подчиненных служб.

Должность финансового директора тесно связана с должностью директора по коммерции и стратегии. Его функциональными обязанностями являются:

- Разработка коммерческой стратегии предприятия
- Организация взаимодействия коммерческого и прочих блоков в компании
- Определение каналов продаж
- Формирование алгоритма работы каждого канала продаж
- Оперативный контроль менеджеров по продажам
- Оценка эффективности работы подразделения и разработка стратегии по улучшению результатов
- Подключение к работе с ключевыми клиентами
- Организация обучения менеджеров

- Работа с поставщиками компании
- Формирование ценовой политики и политики скидок
- Координация маркетинговой активности
- Снижение затрат компании

В организационной структуре футбольного клуба отмечена такая должность, как директор департамента по связям с общественностью. К основным функциям директора департамента по связям с общественностью относятся:

- изучение общественного мнения, планов, программ и концепций внешней и внутренней политики футбольного клуба в области связей с общественностью;
- разработка общей концепции внешней и внутренней политики организации в области связей с общественностью;
- обеспечение своевременного устранения недостатков деятельности организации, оказывающих негативное влияние на репутацию организации;
- разработка долгосрочных программ по продвижению новых видов продукции организации, информационному сопровождению новых направлений деятельности и контроль их исполнения;
- организация здоровых и безопасных условий труда для подчиненного персонала.

Необходимо отметить, что в представленной организационной структуре возрастает роль управляющего директора, так как сейчас он заменяет генерального директора. Он выступает как координатор и непосредственный субъект управления оперативными процессами функционирования клуба.

Таким образом, построение многоуровневой системы управления позволяет рационализировать деятельность ФК «Спартак» и оптимизировать его функционирование в условиях коммерциализации.

### 2.3. Анализ конкурентов ОАО «ФК «Спартак-Москва»

Для эффективной деятельности организации очень важно оценивать конкурентоспособность футбольного клуба. В первую очередь, хотелось бы рассмотреть спортивную конкуренцию среди футбольных клубов, которая будет представлена в таблице 2.

Таблица 2

**Текущие результаты РПЛ 2019-2020 гг.**

**Место Команда Игры Выигрыши Проигрыши Ничьи Очки**

1	Зенит	19	12	2	5	41
2	ЦСКА	19	11	4	4	37
3	Спартак	19	10	4	5	35
4	Сочи	19	9	4	6	33
5	Ростов	19	10	7	2	32
6	Динамо	19	9	7	3	30
7	Краснодар	19	9	7	3	30
8	Локомотив	19	8	7	4	28
9	Рубин	19	8	7	4	28
10	Ахмат	19	7	7	5	26
11	Химки	19	7	8	4	25
12	Урал	19	4	6	9	21
13	Ротор	19	3	11	5	14
14	Арсенал	19	3	11	5	14

15	Уфа	19	3	12	4	13
----	-----	----	---	----	---	----

Продолжение таблицы 2

### **Место Команда Игры Выигрыши Проигрыши Ничьи Очки**

16	Тамбов	19	3	12	4	13
----	--------	----	---	----	---	----

Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что главными конкурентами для первого места в этом сезоне пока что являются «ЦСКА» и «Зенит». Для попадания в Лигу чемпионов команде нужно занять 1 или 2 место в РПЛ, а для этого стоит немного изменить командный состав, купить новых перспективных игроков, или же главный тренер должен начать еще активнее работать с нынешними игроками. Для покупки новых игроков футбольному клубу стоит повысить бюджетную эффективность

Стоит обратить внимание на то, что принципиальным соперником является команда из Санкт-Петербурга «Зенит», которая действительно во многом имеет преимущество перед «Спартак». У «Зенита» больше бюджет и, следовательно, они могут позволить себе покупку более дорогих игроков, которые влияют на качество состава. Ещё одним его преимуществом считается хорошо организованная и отработанная игра. На данный момент, чтобы хоть как-то попытаться обойти соперника в РПЛ, главному тренеру придётся потрудиться и подготовить не только эмоционально, но и тактически всех игроков к остальным играм.

Более того, существующие проблемы у конкурентов «Спартака» могут помочь ему в чемпионстве этого сезона. «Спартак» не будет соревноваться в еврокубке 2020-2021, а его московские конкуренты будут вкладывать туда больше сил. Главной проблемой московских клубов считается так называемая «короткая скамейка». «Локомотив» экономят и не покупают игроков, которые смогут серьёзно усилить состав. У «ЦСКА» хоть и за долгое время появились деньги, но пока неизвестно как они ими распорядятся. «Динамо» в этом сезоне играет под руководством нового тренера, и существуют проблемы в позиционном нападении.

Как уже было отмечено ранее, у «Спартака» самое большое количество болельщиков среди всех российских команд, однако в социальных сетях самое большое количество подписчиков у «Зенита» и здесь он является главным конкурентом. Но не стоит забывать и о других клубах, которые также могут забирать целевую аудиторию. В таблице 3 представлен анализ количества подписчиков футбольных клубов.

Таблица 3

### **Количество подписчиков футбольных клубов**

<b>Футбольный клуб</b>	<b>Instagram, количество подписчиков</b>	<b>Tiktok, количество подписчиков</b>	<b>Вконтакте, количество подписчиков</b>	<b>Facebook, количество подписчиков</b>
«Зенит»	709 тыс.	230,2 тыс.	1,1 млн.	995,625 тыс.
«Спартак»	525 тыс.	198,6 тыс.	1,2 млн.	732,91 тыс.
«ЦСКА»	483 тыс.	20,5 тыс.	865,3 тыс.	506,91 тыс.
«Локомотив»	296 тыс.	93 тыс.	396 тыс.	71,297 тыс.
«Динамо»	57,9 тыс.	15,6 тыс.	219,9 тыс.	49,159 тыс.

Для увеличения подписчиков ФК «Спартак» может придумать интересные рубрики, например, видеоролики из раздевалки после матча. Болельщики имеют возможность побывать вместе со своими кумирами в той атмосфере, которая творится после игры. И еще одним плюсом может быть то, что партнеры получают своего рода дополнительный рекламный слот. Это очень распространено среди иностранных футбольных клубов.

В период пандемии очень важно взаимодействовать со своей аудиторией, а также привлекать новую с помощью социальных сетей.

Стоит также отметить, что у всех футбольных команд часть зрителей отбирают хоккейные, баскетбольные, волейбольные и другие спортивные команды, если в день матча встречи проходят параллельно. У «Спартак» есть хоккейная команда. Максимум хоккейная команда «красно-белых» может увлечь на свой матч 12 тыс. болельщиков, так как именно столько вмещает Ледовый дворец СРК «Парк Легенд».

Более того, в настоящее время существует межотраслевая конкуренция. Здесь же помещение или просмотр матча футбольного клуба могут быть заменены на другие социально-культурные услуги, например, поход на концерт, в театр или кинотеатр. Они не относятся к рынку спортивных услуг, но претендуют на свободное время и бюджет потребителя, своими успехами существенно снижают спрос на услуги футбольного клуба. Для борьбы с этими конкурентами футбольному клубу стоит найти ту изюминку, которая сможет зацепить любого посетителя. В спорте прямо противоположная картина относительно театра или кинотеатра – здесь не надо выключать телефон или другое средство связи. Наоборот, у посетителя должна быть возможность максимально оперативно выкладывать те материалы, которые он создаёт сам, отправлять видео и фото своим друзьям и просто выкладывать в социальных сетях. Поэтому ФК «Спартак» стоит обратить внимание на такие параметры, как качество связи, картинки, звука, освещения.

Проанализировав деятельность ОАО «ФК «Спартак», можно сделать следующие выводы:

1. «Спартáк» — российский профессиональный футбольный клуб из Москвы, который имеет богатую историю развития
2. Активами ФК «Спартак-Москва» являются стадион, благотворительные фонды, торговые точки, интернет-магазин
3. ФК «Спартак-Москва» - акционерное общество, акции которого разделены на трёх учредителей
4. ФК «Спартак-Москва» - самый титулованный и самый популярный клуб в России
5. Организационная структура спортивной организации – линейно-функциональная.
6. Главными конкурентами в футбольной отрасли для ФК «Спартак» являются ФК «Зенит» и московские команды
7. Для борьбы с конкуренцией в социальных сетях между футбольными командами «Спартак» стоит придумать собственные интересные рубрики.



8. Для привлечения посетителей именно футбольных матчей «Спартак» может придумать специальные развлекательные услуги, которые будут привлекать людей больше чем в других организациях
9. Для борьбы с футбольными конкурентами ФК «Спартак» должен увеличить свой бюджет, который нужен либо для покупки новых сильных игроков, либо для лучших тренировок нынешних игроков.

## **Заключение**

В данной работе была поставлена задача изучить общие представления о спортивном менеджменте. Спортивный менеджмент - это популярная отрасль управления. Он стремится эффективно управлять спортивными организациями, распространять их и внедрять спорт в жизни людей. Формирование рыночных отношений в России потребовало нового подхода в сфере управления.

Ни одно серьезное предприятие не может обойтись без хорошего менеджера, который обладает необходимыми знаниями и навыками в этой области, спортивные компании не являются исключением. Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного руководителя применять общепринятые принципы, методы, технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности. Спортивный менеджмент полностью совпадает с принципами и целями традиционного менеджмента, но имеет свою узкую направленность. Он решает проблемы, которыми не должен заниматься спортсмен и тренер, но его деятельность напрямую связана со спортом.

Большое количество российских спортивных организаций нуждаются в менеджерах со специальными навыками. В России направление спортивного менеджмента является новым и требует ещё долгого развития.

Но есть одно преимущество: в России не так много ошибок допущено в спортивном менеджменте, поэтому есть возможность использовать опыт зарубежных стран. Более того, в Россию можно привлечь специалистов из других стран, которые более опытные в этой сфере

Перспективы дальнейших исследований базируются на необходимости углубленного изучения организационной структуры управления футбольным клубом с целью дальнейшего совершенствования учебно-тренировочной работы и достижения высоких спортивных результатов.

В работе была представлена общая характеристика деятельности ОАО «ФК «Спартак-Москва» в современных условиях. Сегодня ФК «Спартак-Москва» - это достаточно хорошо развивающаяся организация, однако даже в профессиональных футбольных клубах существуют проблемы, которые указывают на необходимость присутствия высококвалифицированных спортивных менеджеров, чтобы выстроить ту же самую структуру бюджета.

Основной доход ФК «Спартак-Москва» получает от коммерческой деятельности. В продвижение спортивной атрибутики футбольный клуб действует активно и организованно. Основная доля расходов идёт на выплаты заработных плат, а также на поощрение игрового и тренерского составов. Целью «Спартака» является безубыточность организации, на которую они смогут выйти только при правильном менеджменте.

Проанализировав текущее состояние футбольного клуба «Спартак-Москва», можно удостовериться в том, что профессиональный футбол – прибыльная деятельность, если ей начать правильно управлять.

Особенности менеджмента, накладываемые спецификой деятельности футбольного клуба, требуют поиска как новых идей и подходов к организации управления, так и работе по уже существующим направлениям, укрепляя взаимодействие с болельщиками и спонсорами, местной общественностью и органами государственного управления.

К сожалению, несмотря на усиливающееся с каждым годом внимание к профессиональному спорту на теоретическом и практическом уровне спорт пока не до конца считается самостоятельной сферой экономической деятельности.

Особенности менеджмента, накладываемые спецификой деятельности футбольного клуба, требуют поиска как новых идей и подходов к организации управления, так и работе по уже существующим направлениям, укрепляя взаимодействие с болельщиками и спонсорами, местной общественностью и органами государственного управления..

## **Список используемой литературы**

- 1. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 15.09.2020) «О некоммерческих организациях»

2. Распоряжение Правительства Российской Федерации " Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года" от 07.08.2009 № 1101-р
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 08.12.2020) / Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, N 32, ст. 3301
4. Бондаренко М. П. ; Роль социально-трудовых отношений в развитии физической культуры, спорта и туризма(на примере гор. Волгограда и Волгоградской области): монография/ ФГБОУ ВПО «ВГАФК»,-Волгоград, 2012.
5. Галицын С. В., Минаев А. В., Ткаченко П. А. Спортивный менеджмент : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Хабаровск : Изд-во ДВГАФК, 2012.
6. Обожина, Д. А, Управление физкультурно-спортивной организацией : учеб. пособие ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017.
7. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта : учебник для вузов / С. С. Филиппов. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020.
8. Байдина Ксения, Особенности менеджмента в спортивной индустрии // Доклады международной научной конференции «Научный поиск XXI века» / Редкол.: П.И. Никитин (глав. редактор) [и др.]. - Кемерово: Научное издание, [Электронный ресурс] - 2015.- URL: <https://avicenna-idp.ru/wp-content/uploads/2016/03/Konferentsiya-Nauchnyj-poisk-.pdf> (дата обращения: 31.12.2020)
9. ФК "Спартак" считает количество логотипов спонсоров на форме сбалансированным // Новости в России и мире - ТАСС [Электронный ресурс] URL: <https://tass.ru/sport/6658828> (дата обращения: 31.12.2020).
10. Официальный сайт ФК «Спартак-Москва» [Электронный ресурс] URL: <https://spartak.com/> (дата обращения: 31.12.2020)
11. Спартак (футбольный клуб, Москва) [Электронный ресурс]: Википедия. Свободная энциклопедия. – URL: [https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Спартак\\_\(футбольный\\_клуб,\\_Москв\)](https://ru.m.wikipedia.org/wiki/Спартак_(футбольный_клуб,_Москв)) (дата обращения: 31.12.2020).
12. Турнирная таблица // Тинькофф Российская Премьер-Лига [Электронный ресурс]: URL: <https://m.premierliga.ru/championship/turnirnaya-tablitsa/> (дата обращения: 31.12.2020)

13. «Спартак» уволил гендиректора после пяти месяцев работы // РБК Спорт [Электронный ресурс]: URL: <https://sportrbc.ru/news/5fcfa1789a79477b5f767d93> (дата обращения: 31.12.2020).
14. Верней, чем ВЦИОМ. «Спартак» — самый популярный в России // Футбол на soccer.ru [Электронный ресурс]: URL: <https://www.soccer.ru/blogs/record/1127752/ozdoev-magomed-spartak?page=4&last=29208205> (дата обращения: 31.12.2020).
15. Бюджеты клубов РПЛ 2019/20. Кто и сколько тратит на российский футбол? // Футбол на soccer.ru [Электронный ресурс]: URL: <https://m.soccer.ru/blogs/record/1133734/malkom-zenit> (дата обращения: 31.12.2020).

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации " Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года" от 07.08.2009 № № 1101-р [↑](#)
2. Бондаренко М. П. ; Роль социально-трудовых отношений в развитии физической культуры, спорта и туризма(на примере гор. Волгограда и Волгоградской области): монография/ ФГБОУ ВПО «ВГАФК»,-Волгоград, 2012. - 179 с. [↑](#)
3. Обожина, Д. А, Управление физкультурно-спортивной организацией : учеб. пособие ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. 6 с. [↑](#)
4. Галицын С. В., Минаев А. В., Ткаченко П. А. Спортивный менеджмент : учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Хабаровск : Изд-во ДВГАФК, 2012. 159 с. [↑](#)
5. Филиппов, С. С. Менеджмент физической культуры и спорта : учебник для вузов / С. С. Филиппов. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. с. 127-128 [↑](#)
6. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 15.09.2020) «О некоммерческих организациях», ст. 2. [↑](#)

7. Байдина Ксения, Особенности менеджмента в спортивной индустрии // Доклады международной научной конференции «Научный поиск XXI века» / Редкол.: П.И. Никитин (глав. редактор) [и др.]. - Кемерово: Научное издание, 2015. - С. 18. [↑](#)
  
8. Байдина Ксения, Особенности менеджмента в спортивной индустрии // Доклады международной научной конференции «Научный поиск XXI века» / Редкол.: П.И. Никитин (глав. редактор) [и др.]. - Кемерово: Научное издание, 2015. - С. 18. [↑](#)
  
9. ФК "Спартак" считает количество логотипов спонсоров на форме сбалансированным // Новости в России и мире - ТАСС URL: <https://tass.ru/sport/6658828> (дата обращения: 31.12.2020). [↑](#)