

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность темы исследования. Теоретическое осмысление проблем деятельности спортивных организаций обусловлено поиском способов повышения роли коммуникативных практик и технологий в спортивном бизнесе, насущной потребностью построения цивилизованной модели взаимоотношений между профессиональными спортивными сообществами, болельщиками и государственными структурами.

В настоящее время растет необходимость в эффективных стратегиях и осуществления различных программ в спорте, в частности одного из особо популярных – футболе. Как никогда прежде футбольная индустрия склонна ко влиянию сил рыночной экономики.

Обостряющаяся конкуренция (как среди профессиональных футбольных клубов, так и со стороны поставщиков услуг индустрии отдыха и сферы развлечений) указывает на нужду применения футбольными клубами более профессионального подхода при организации деятельности в современной спортивной бизнес-среде, когда клиент становится более искушенным в предпочтениях, требовательным к своим ожиданиям и, при всем этом, по-прежнему остается прав. И поэтому в среде рыночной экономики в сфере футбола быстро возрастает значение анализа деятельности спортивной организации.

Объектом исследования является футбольный клуб ФК «Динамо».

Предмет исследования – деятельность футбольного клуба «Динамо».

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

Для достижения цели, были поставлены следующие задачи исследования:

- 1) Изучить теоретические основы развития профессионального футбола;
- 2) Провести анализ деятельности футбольного клуба «Динамо»;
- 4) Оценить результаты реализации деятельности футбольного клуба.

Методы исследования: теоретический анализ литературы по проблеме исследования, статистический анализ данных деятельности футбольного клуба.

Структура работы состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

## **Глава 1. Теоретические основы коммерческой деятельности**

### **1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности**

В экономической литературе присутствуют различные определения коммерческой деятельности. Термин «коммерция» (от лат. commercium – торговля) имеет двойственное значение: во-первых, он охватывает отрасль торговли, во-вторых – торговые процессы, направленные на активизацию и осуществление купли-продажи, сопровождающейся коммерческой сделкой, обменом и продвижением товаров до конечного потребителя. В данном случае в рыночной экономике общим средством обмена являются деньги, а местом обмена товаров на деньги – рынок, что наиболее полно отражает коммерческую деятельность.

На основе вышеизложенного можно сформулировать понятие коммерческой деятельности на рынке товаров и услуг, в наибольшей степени отражающее ее суть и специфические особенности.

**Коммерческая деятельность** представляет собой часть предпринимательской деятельности на товарном рынке и отличается от нее по большому счету лишь тем, что не охватывает сам процесс изготовления товара или оказания услуги. В широком смысле любая организация, предлагающая на рынок продукты труда своих работников, а, значит, участвующая в процессе обмена, может быть отнесена к категории субъектов продажи. Важно учитывать, что, если данный субъект предполагает получение доходов от продажи (сбыта) товаров или оказания услуг, превышающих по размеру затраты на их создание, то его деятельность принято квалифицировать как коммерческую. Аналогичным образом формируется и представление о деятельности по приобретению сырья, материалов и изделий для производства товаров и оказания услуг.[\[1\]](#)

## **Сущность коммерческой деятельности**

Коммерческая деятельность выступает как способ реализации коммерческих отношений между субъектами рынка, которые в условиях рыночно ориентированной экономики становятся доминирующими. Эти отношения призваны стимулировать производство, развивать потребности, активизировать товарно-денежный обмен. Поэтому коммерческая деятельность, являясь объективно необходимой категорией рыночной экономики, имеет приоритетное значение и занимает ведущее место.

Суть коммерческой деятельности состоит в комплексном подходе к организации совокупности коммерческих процессов и операций, направленных на выполнение коммерческих функций при осуществлении товарно-денежного обмена на всех его фазах.

КД включает процессы и операции организационно-управленческого, правового и экономического характера. Она не охватывает технологические операции, выполняемые на всем пути движения товаров от производства до потребителя, такие, как погрузка, разгрузка, упаковка, расфасовка, хранение, сортировка, подготовка товаров к продаже. Эти операции отражают технологию торговых процессов. Коммерческая деятельность и технология торговых процессов взаимосвязаны, но каждая из них имеет свое место и функции.

Понятие «коммерция» пришло к нам из латинского языка и буквально означает «торговля». В настоящее время под торговлей понимается, во-первых, форма товарного обращения, осуществляемого при посредстве денег, во-вторых, самостоятельная отрасль народного хозяйства и, в-третьих, деятельность, направленная на совершение актов купли-продажи товаров и услуг.[\[2\]](#)

В современном деловом языке понятие коммерческой деятельности используется в нескольких значениях. В широком смысле коммерческая деятельность — это любая деятельность, направленная на получение прибыли. Такая трактовка приближает понятие коммерческой деятельности к понятию предпринимательства (бизнеса). В узком значении коммерческая деятельность связывается с деятельностью торговых организаций.

Оба эти определения не вполне адекватно отражают сущность коммерческой деятельности.

Таким образом, коммерческая деятельность — деятельность юридических и физических лиц, связанная с осуществлением операций купли-продажи в целях удовлетворения спроса и получения прибыли (в соответствии с рисунком 1).

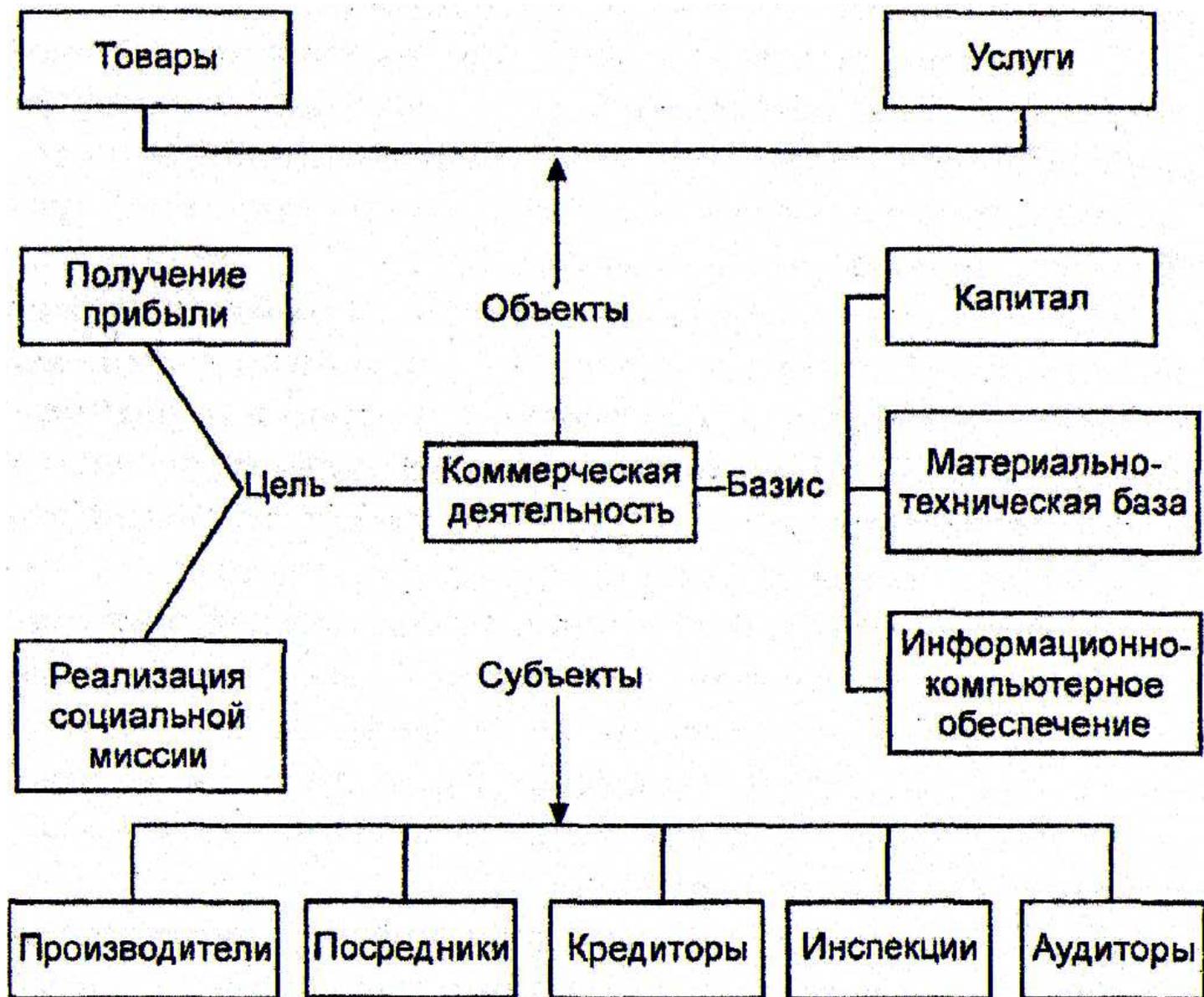


Рисунок 1

“Схема коммерческой деятельности”

Основная цель коммерческой деятельности – получение прибыли. Она может быть реализована в различных сферах деятельности: производственной, торговой, финансовой, биржевой, посреднической и т. д. Чаще всего субъекты вынуждены заниматься несколькими видами деятельности, диверсифицировать их, реагируя на рыночные изменения.

Несмотря на то что в условиях развития рыночных отношений усиливается роль коммерциализации (получения прибыли), решение социальных задач также является важным. Со стороны государства должна быть определена система экономических рычагов, обеспечивающая решение социальных задач при создании благоприятных условий для эффективной коммерческой деятельности. Этот вид деятельности должен быть выгоден каждому, кто им занят, обеспечивать активное развитие экономики и достаточное поступление средств для решения социальных задач.[\[3\]](#)

## **1.2 Виды коммерческой деятельности**

### **1.Закупка и продажа товаров.**

Соответственно по характеру выполняемых функций процессы, совершаемые в торговле, можно подразделить на два основных вида:

- коммерческие (или чисто торговые);
- производственные (или технологические)

-Оптовая торговля

-Розничная торговля

-Многоуровневый сетевой маркетинг. Торговля на дому

-Электронная коммерция. Торговля через интернет

### **2.Продажа технологий.**

### **3. Продажа услуг**

Коммерческую деятельность можно разделить на несколько этапов. Такими этапами являются:

- изучение спроса и определение потребностей в товаре
- выявление поставщиков товаров и установление с ними хозяйственных связей;
- коммерческая деятельность по оптовой продаже товаров;
- коммерческая деятельность по розничной продаже товаров;

- формирование ассортимента и управление товарными запасами;
- рекламно-информационная деятельность;
- оказание торговых услуг.[\[4\]](#)

Эффективное проведение коммерческой работы возможно лишь при наличии полной и достоверной информации о конъюнктуре рынка, то есть социально-экономических, торгово-организационных и других условиях реализации товаров, сложившихся в определенный период времени и в конкретном месте. Для получения такой информации необходим сбор сведений как о самом товаре, так и о его производителях.

Важно также владеть информацией о социальных, экономических, демографических и прочих факторах, определяющих спрос на товары, и о покупательной способности населения. Наряду с этим необходимо иметь достоверную информацию.

## **1.3 Управление коммерческой деятельностью в организации**

Основная цель коммерческой деятельности направлена на достижение экономической и социальной эффективности системы.

В связи с повышением роли коммерции в условиях рынка, усилением конкурентной борьбы, необходимостью комплексного и системного использования маркетингового и логистического подходов к управлению коммерческими процессами необходимость управления коммерческой деятельностью возрастает.

Система управления, ориентированная на рынок, означает не только организацию структуры и взаимосвязанную совокупность задействованных процессов организации, но и их сочетание со всеми внешними факторами. Управление коммерческой деятельностью ставит своей непосредственной задачей внести определенную упорядоченность в коммерческие и торговые процессы, организовать совместные действия работников, участвующих в этих процессах, достичь согласованности и координации действий (в соответствии с рисунком 2 ).



Рисунок 2

“Схема управления коммерческой деятельностью”

Современный менеджмент делает упор на развитие сильных корпоративных связей, близость к потребителям, производительность и конкурентоспособность.

Важная роль в осуществлении этой задачи отводится поиску новых направлений в деятельности предприятия (внедрение новых технологий, повышение качества и т. д.).

Управление коммерческой деятельностью организации - это составляющая часть менеджмента, которая своей сердцевиной имеет творческую деятельности высшего руководства, направленную на поиск таких решений, которые помогут организации выжить в динамично меняющейся среде в условиях жесткой конкуренции.

Управление коммерческой деятельностью организации включает на каждом этапе коммерческой деятельности:

- организация коммерческой деятельности на основе стратегического, логистического и маркетингового подходов к управлению;
- осуществление коммерческих операций с учетом изменений конкурентной среды;
- полная самостоятельность и равноправие хозяйствующих субъектов рынка;
- ответственность за выполнение договорных обязательств перед партнерами по купле-продаже товаров;
- предвидение и управление коммерческими рисками;
- повышение компетентности работников в области управления коммерческих сделок;
- получение прибыли от коммерческих сделок;
- реализация социальных целей потребительской кооперации [\[5\]](#)

Коммерческая деятельность организации не протекает самостоятельно. Она направляется людьми, регулируется ими и управляется.

Управление - есть сознательное воздействие человека на объекты и процессы в целях придания деятельности организации коммерческой направленности и получения определенных результатов.

**Методология управления** - это способы воздействия на управление коммерческими процессами и деятельностью. Она подразделяется на административные, организационные, экономические и правовые методы.

**Административные методы** определяются сферой деятельности и конкретными условиями организации. Необходимо учитывать и альтернативные варианты управления, выбор и реализация которых определяется предвидением целевых результатов.

**Организационные методы** основаны на организационном, организационно-распорядительном, организационно-методическом и нормативном обеспечении. Они содержат регламентирующие требования организационного методического характера, распорядительные, инструктивные и нормативные материалы, являющиеся предпосылками формирования управленческих решений.

**Экономические методы** в своем определении опираются на взятый курс и экономическую стратегию организации, ее потенциальные ресурсы, экономическое положение рынка. Совокупность экономических элементов - это исходные позиции в управлении коммерческой деятельностью организации. Воздействие экономических методов предопределяется окружающей экономической средой.

**Правовые методы** ориентированы на использование правового механизма который базируется на принятых правовых и законодательных актах соответствующих нормативах и положениях. Правовые методы заключаются в юридическом регулировании коммерческих процессов с учетом целевых задач организации.

Названные методы управления не исключают друг друга и реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования организации и рыночной среды.

**Процесс управления.** Деятельность по выполнению функций является процессом, требующим определенных затрат ресурсов и времени. Именно процессный подход к управлению позволил увидеть взаимосвязь и взаимозависимость функций управления. Управление это процесс планирования, организации, мотивации и управление коммерческой деятельностью - это выполнение контроля.

1. Основные, которые непосредственно связаны с производством продукции.
2. Обеспечивающие процессы осуществляют поддержку основных процессов (снабжение, управление персоналом).
3. Управленческие процессы, включают процессы по установлению целей и формирования условий для их достижения.

Все перечисленные процессы между собой взаимосвязаны и образуют единую систему.

## **Структура управления**

Последовательность элементов структуры управления коммерческой деятельностью предприятия

**1:** функциональные структуры

**2:** схемы организационных отношений

**3:** организационные структуры

**4:** система обучения персонала

### **Техника управления**

Технология управления характеризует содержание управления, где отражены процессы движения и обработки информации и определены состав и порядок исполнения управленческих работ, в ходе которых данная информация преобразуется и оказывает воздействие на объект управления. Отсюда и выявляется основное назначение технологии управления - установление оптимальной схемы взаимодействия отделений организации и отдельных исполнителей в ходе управления.

Определяют технологию управления как систему процедур и операций, которые выполняются руководителями, компетентными сотрудниками и техническими исполнителями в конкретной последовательности с использованием необходимых для этого методов и технических средств.

Цель технологии управления - рационализация управленческого процесса, оптимизация его посредством исключения таких видов деятельности и операций, которые не являются важными для достижения необходимого результата компании.

Главная функция технологии управления заключается в обеспечении функциональной и научной взаимосвязи процессов управления с определенными управленческими технологиями, которые способствуют реализации функций управления. Поэтому необходимо формировать мышление нового типа менеджеров, ориентация его на упреждающую аналитическую и инновационную деятельность.

Значимыми моментами в технологии управления являются мониторинг рациональных путей выполнения процессов управления с помощью соответствующих процедур и операций.

Техникой управления называют совокупность материальных средств (средства связи, оргтехника, вычислительная техника и т.д.), которые позволяют снизить трудоемкость работ в сфере управления, сроки их выполнения, а также увеличить качество принимаемых решений.

# Глава 2. Организация работы отдела продаж в ФК "Динамо"

## 2.1 Общая характеристика спортивной организации

*Организационно-правовая форма (в соответствии с ОКОПФ):* Акционерное Общество "Футбольный Клуб "ДИНАМО-МОСКВА"

Статус: **Действующее предприятие**

Дата регистрации: **13.12.1991**

**ИНН: 7714067099, ОГРН: 1027700547511**

**Юридический адрес: ?**

125167, г Москва, проспект Ленинградский, 36 СТР 29

**Руководитель Юридического Лица ?**

Генеральный Директор

Муравьев Евгений Иванович

**Учредители**

**ОБЩЕСТВЕННО-ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБЪЕДИНЕНИЕ "ВСЕРОССИЙСКОЕ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЕ ОБЩЕСТВО "ДИНАМО"**

Собственность общественных объединений:

Уставный капитал: 349 757 985,00 руб. [\[6\]](#)

Основным видом деятельности организации указано "Деятельность спортивных объектов" (при регистрации компании), отрасль хозяйства - "Физическая культура и спорт"

Дополнительные виды деятельности :

1. Покупка и продажа собственных нежилых зданий и помещений
2. Покупка и продажа земельных участков
3. Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества
4. Предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде нежилого недвижимого имущества
5. Прочая деятельность в области спорта

Футбольный клуб «Динамо» берёт своё начало от футбольного клуба КФС, который был основан ещё во времена Российской империи, а именно 21 мая 1907 года и выступал в Кубке Фульда. Основателем КФС был Андрей Иванович Вашке, российский спортивный деятель, футболист, судья и фигурист. Один из трёх клубов-учредителей Московской футбольной лиги. В 1910 году пожертвовал серебряный кубок для награждения победителя чемпионата Москвы среди вторых команд, и до 1924 года турнир назывался Кубок Вашке.

95 лет назад, 18 апреля 1923 года, было учреждено Московское пролетарское спортивное общество (ПСО) "Динамо".

Осенью 1922 года новые власти столицы издали распоряжение о закрытии буржуазных спортивных клубов и передаче их имущества вновь создаваемым физкультурным кружкам рабочей и комсомольской молодежи.

Таким образом, созданное весной 1923 года Московское пролетарское спортивное общество «Динамо», стало первенцем спортивной жизни в СССР. Идея о его создании была озвучена заместителем начальника политсекретариата войск ГПУ Московского округа Павлом Семеновичем Уральцем среди сослуживцев еще зимой, а после проведенного учредительного собрания день 18 апреля стал Днем рождения «Динамо». Тогда же были утверждены и такие важные атрибуты общества, как бело-голубые цвета формы и флага и знак в виде ромба.

Было учреждено Московское пролетарское спортивное общество (ПСО) "Динамо". Инициатива создания первого в стране спортивного объединения принадлежала группе военнослужащих штаба войск ОГПУ Московского округа.

Главной задачей нового общества стало создание условий для регулярных занятий спортом и повышения боевой подготовки личного состава силовых структур. Также вновь образованной организации было поручено вести пропаганду служебно-прикладных видов спорта, здорового образа жизни и туризма.

Молодые военнослужащие войск ГПУ с увлечением и без раскачки взялись за организацию различных спортивных секций, в том числе, и футбольной. Сразу после создания спортивных секций физкультурники «Динамо» задумались о постройке своей спортивной площадки. Еще весной они отыскивали захламленный пустырь в Орлово-Давыдовском переулке недалеко от Рижского вокзала. Уже к августу она была готова: узковатое, но длинное, без единой травинки, зато ровное футбольное поле, по бокам которого стояли в два-три ряда врытые в землю деревянные скамьи. Прослужила эта площадка динамовским футболистам до августа 1928 года, когда на севере столицы, в Петровском парке, к Всесоюзной спартакиаде в короткие сроки был возведен первый в Москве, да и во всем СССР, крупный стадион.

В послевоенные годы «Динамо» продолжало оставаться одним из сильнейших клубов страны. 28 июня 1945 года оно одержало самую крупную победу в своей истории — со счётом 10:0 были разгромлены московские «Крылья Советов». Также эта победа стала самой крупной в истории чемпионатов СССР. В том же году «Динамо» стал первым советским футбольным клубом, выступившим на Западе.

Период 1960-х годов стал нестабильным временем для команды, хотя и был отмечен заметными достижениями

С той поры Центральный стадион «Динамо» на 80 лет, до 2008 года, стал родным домом для нескольких поколений динамовских спортсменов и, в первую очередь, футболистов. Арена круглогодично принимала соревнования самого высокого ранга и до появления «Лужников» в 1956 году являлась главной в стране. На «Динамо» проходили игры чемпионатов мира по разным видам спорта, здесь проводились футбольные матчи Олимпийских Игр 1980 года. Самые значимые события собирали на трибунах 70-тысячную аудиторию.

На протяжении всей истории существования общества несколько раз менялось его официальное название, с 1996г. получен статус общественно-государственного объединения.

В настоящее время под эгидой Общества «Динамо» создано 57 команд различных видов спорта на базе различных клубов с различными акционерами.

Так в ЗАО «Футбольный клуб «Динамо» Москва» Обществу «Динамо» принадлежит блокирующий пакет акций (25%).

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

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

Результаты таковы:

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

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

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

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

Вместе с тем, прописной истинной является тот факт, что для развития клуба недостаточно «простого» приобретения дорогостоящих «звезд». Сбалансированное развитие футбольного (равно как и иного) клуба невозможно без развития клубной

инфраструктуры, что требует вложений в стадион, тренировочную базу, нематериальные активы и пр.

## **2.2 Организационная структура управления коммерческой деятельностью ФК “Динамо”**

Любой сравнительный анализ предполагает выработку критериев или оснований, исходя из которых можно определить то общее, что присуще каждому футбольному клубу и те различия, которые определяют уникальность или специфику клуба.

В России сложилась типовая структурно-функциональная модель управления футбольным клубом, основными элементами которой являются:

Общее собрание акционеров;

Президент клуба;

Высший исполнительный орган;

Генеральный директор клуба.

Такая структура направлена на обеспечение главных направлений в работе футбольных клубов. Так, повышением спортивного мастерства команды занимается спортивно-международное управление (спортивный директор, основная команда, дублирующие и детско-юношеские команды, международный отдел).

Повышение экономической эффективности деятельности клуба возложено на коммерческое управление (заместитель генерального директора, коммерческий отдел, билетный отдел, рекламный отдел) и управление связи с общественностью (заместитель генерального директора по связям с общественностью, пресс-служба, отдел по работе с болельщиками, информационно-аналитический отдел).

Управление бухгалтерии и финансов (финансовый директор, бухгалтерия, финансовый отдел) и административно-хозяйственное управление (заместитель генерального директора, хозяйственный отдел, транспортный отдел, юридический отдел, секретариат и служба.(смотреть рисунок 3).

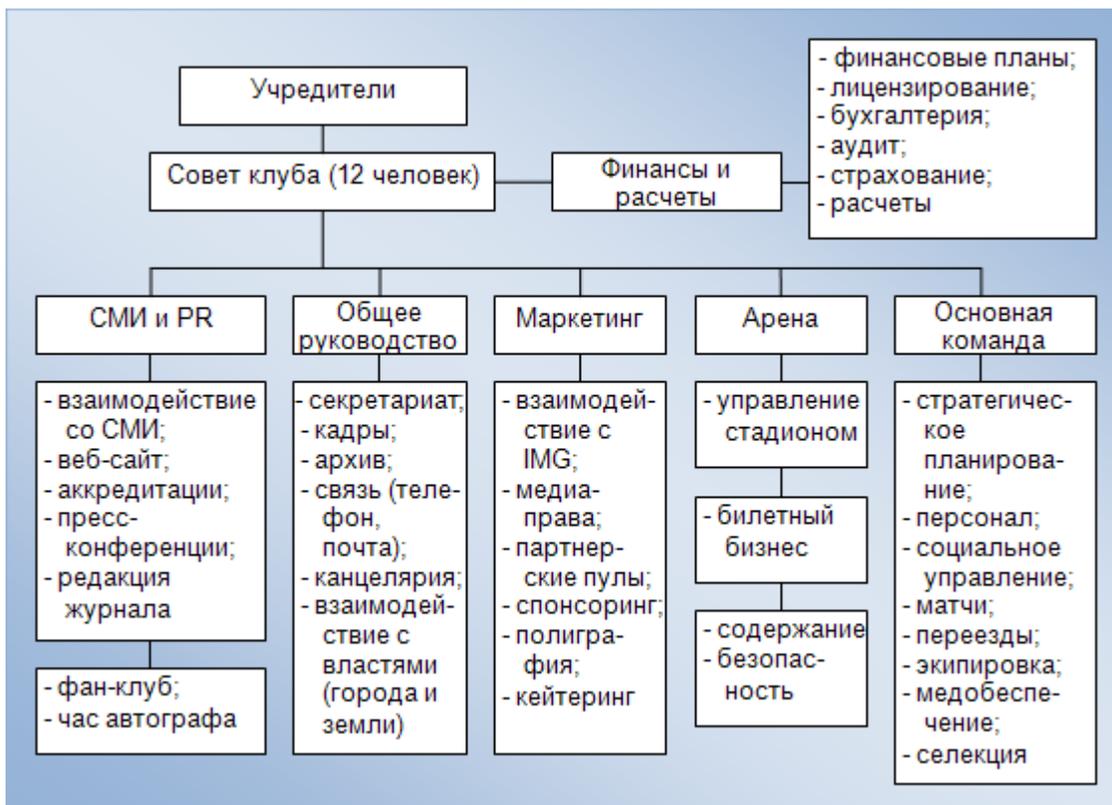


Рисунок 2

### “Структура управления коммерческой деятельностью ФК “Динамо” ”

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

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

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

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

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

Процесс планирования.

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

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

Порядок принятия решений по крупным сделкам.

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

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

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

Участие членов Центрального совета в операционной деятельности Общества.

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

Однако, принимая во внимание тот факт, что согласно Уставу Общества Председателем общества является Председатель Центрального совета (по аналогии с общепринятой практикой – Председатель Совета директоров), данное распределение полномочий не представляется эффективным. Возложение функций по обеспечению транзакций организации, связанных исключительно с операционной деятельностью, на председателя наблюдательного совета общества значительно снижает эффективность деятельности Общества «Динамо» за счет возрастающих транзакционных издержек и повышением бюрократизации.

Состав наблюдательного совета Общества.

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

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

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

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

## **2.3. Рекомендации по улучшению коммерческой деятельности ФК «Динамо»**

В последнее время «Динамо» переживал непростые времена. Но сейчас ситуация изменилась к лучшему. Руководство клуба четко осознает, каким курсом должно

идти «Динамо».

Организация футбола – это серьезнейший процесс, включающий в себя массу мероприятий. И хотя, развивать футбольный клуб с точки зрения документации не сложно, без бизнес-плана футбольного клуба, лучше даже и не пытаться. Ведь большинство сил отнимает не подготовка и открытие клуба, а грамотное управление этой организацией.

Именно от модели управления, от стратегии планирования, от финансового менеджмента зависят успешность и доходность футбольного клуба. Помочь выбрать наиболее оптимальную маркетинговую стратегию, рационально и эффективно организовать финансовую деятельность клуба поможет предлагаемый на этом сайте бизнес план футбольного клуба.

Прибыльность такого вида деятельности может быть очень высокой, если уровень мастерства команды будет соответствующим. Доход футбольного клуба складывается из призовых выплат (победы в хороших уровневых играх приносят немалые деньги), комиссионных процентов от рекламы (как правило, футбольная команда всегда имеет ряд спонсоров, которые готовы платить за то, что успех команды будут ассоциировать с их именем), из денег, полученных за входные билеты на значимые игры. Другими словами: футбольный бизнес – бизнес заслуживающий внимание предпринимателей, ищущих проекты для перспективного вложения денег.

По мнению специалистов, рентабельность футбольного клуба высока, а при умелом руководстве на основе правильного бизнес плана, доход можно существенно увеличить. Например, за счет передачи особо успешных игроков другим, более именитым клубам.

Также для привлечения дополнительных инвестиций футбольный клуб планирует организовать следующие мероприятия:

- а) Спортивные игрушки. Согласно бизнес – идее менеджеров клуба, в торговлю должны поступать стилизованные игрушки с символикой клуба;
- б) Компьютерные игры. Для популяризации данного вида спорта и привлечения дополнительных болельщиков разработчикам компьютерных игр менеджеры спортивного клуба предлагают использовать в соответствующих симуляторах фирменные цвета клуба, его рекламу, фамилии игроков и тренеров и т.д.;

в) Мобильные телефоны. С целью привлечения дополнительных болельщиков компаниям, предоставляющим полифонические услуги, предлагают включить в перечень торгуемых мелодий музыкальный гимн спортивного клуба или ритмы фанатских припевов.

Предлагаемые мероприятия косвенным, ненавязчивым образом воздействуют на предпочтения будущих любителей спорта, помогая им определиться с выбором любимой команды или клуба.

Спонсорство можно рассматривать как составную часть политики фирмы, направленной на увеличение прибыли. Но в то же время собственно капитал фирмы нельзя рассматривать только в узком смысле – как активы, измеряемые лишь монетарными показателями. Капитал любого производителя товаров или услуг включает в себя, помимо материальных и денежных средств, также и такие «невещественные» активы, как авторитет, доброе имя, клиентура, известность. Поэтому многие фирмы приобретают себе известность и доброе имя за счет спонсорства.

Репутация и доброе имя компании является не просто желательным для бизнеса элементом, но и прямо влияет на капитализацию фирмы, ее денежную оценку рынком. Если акции компании активно обращаются на биржевом или внебиржевом рынке, то в их совокупной стоимости обязательно учитывается репутация: положительная репутация повышает оценку компании инвесторами, а негативная, напротив, снижает. Соответственно, эти оценки и настроения инвесторов находят свое отражение в котировках акций компании – высокая деловая репутация компании делает держателей ее ценных бумаг богаче, а низкая – беднее.

Нельзя не отметить и того факта, что популярность спонсорства среди фирм определенных отраслей промышленности связана с законодательным запрещением других видов рекламы. Примером служат табачные компании, которые в Великобритании выступают одними из главных спонсоров спорта. Ежегодно они тратят на рекламу и спонсорство спорта сотни миллионов фунтов стерлингов.

Максимизация прибыли, несомненно, важнейшая задача любой коммерческой фирмы. В то же время реализация этой задачи существенно упрощается при формировании надлежащих условий для повышения объемов продаж. К таким условиям, в частности, можно отнести и спонсорство, – потребители более охотно покупают товары известных фирм; компания-спонсор так же косвенно дает понять

всем своим клиентам и партнерам, что ее бизнес процветает. И, наконец, компания-спонсор переносит позитивный имидж спорта на себя и свою продукцию, – то есть в сознании потребителей компания ассоциируется с известными спортивными соревнованиями, что создает ей мощную рекламную поддержку.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной работе был проведен анализ деятельности футбольного клуба «Динамо», который сосредотачивает свое внимание на развитии футбола города Москва.

При изучении темы можно сделать следующие выводы:

Изучены теоретические основы деятельности в профессиональном футболе.

Российский футбол прошел довольно сложный эволюционный путь становления, особенно во время реформ в стране общественных устоев в пользу рыночных отношений. Но благодаря целенаправленной организационной деятельности ассоциаций и федераций футбола различных уровней, футбол встал в ряд наиболее привлекательных и популярных видов спорта в Российской Федерации.

В России в результате сложившейся в стране специализированной организационной структуры управления футболом, профессиональные футбольные клубы в настоящее время оказались под двойным управлением. С одной стороны, этим звеном управляет РФС и с нижестоящими федерациями футбола, а с другой – АМФР с ее территориальными ассоциациями, что усложняет всю систему управления профессиональными футбольными клубами.

К числу основных факторов, снижающих эффективность организационно-управленческой деятельности профессиональных футбольных клубов нашей страны, относятся: несовершенство организационно-функциональных структур клубов; низкий уровень организации учебно-тренировочного процесса в командах; отрыв большинства клубов от местных органов управления физической культурой и спортом, а также от территориальных федераций футбола; нестабильность финансового состояния клубов. Слабая организация работы со зрителями также выделяется экспертами как фактор, имеющий достаточно высокую степень важности.

Результаты анализа позволили выделить основные стратегические направления деятельности клуба, на основе которых был сформирован план мероприятий по совершенствованию деятельности ФК «Динамо»:

1. Качественное улучшение организации коммуникаций с болельщиками;
2. Разработка и внедрение маркетинговых мероприятий, направленных на повышение посещаемости матчей.
- 3) Спроектированы и реализованы мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности футбольного клуба.

В целях совершенствования деятельности и привлечения болельщиков на матчи футбольному клубу «Динамо» было рекомендовано проводить активную социальную работу в учебных заведениях, приобщая подрастающее поколение и привлекая их родителей. Для этого нами были спроектированы следующие мероприятия: размещение афиш и календарей в школах; участие в классных часах на тему футбола; экскурсии для школьников по стадиону; информационные выступления на родительских собраниях; зарядка со звездой; выпуск школьных канцелярских принадлежностей; школьный сектор.

Проведена оценка результатов реализации деятельности ФК «Динамо».

В современной конкурентной среде продать любой продукт совсем не просто, а продавать футбольный продукт еще сложнее. Но как только футбольные клубы возьмут на вооружение современные маркетинговые технологии, сформируют команды профессиональных менеджеров и маркетологов, отвечающих за определение и удовлетворение нужд и потребностей болельщика, продажи неизменно вырастут, что непосредственно скажется на коммерческом успехе каждого отдельного клуба.

Таким образом, в данной работе были решены поставленные задачи:

- представлены теоретические основы деятельности в профессиональном футболе;
- проведен анализ деятельности ФК «Динамо» и определены основные направления совершенствования его деятельности;
- спроектированы для реализации мероприятия по совершенствованию деятельности футбольного клуба;

-на завершающей стадии проведена оценка результатов реализации деятельности ФК «Динамо».

+

## Список литературы

1. С.Н. Третьяк “Коммерческая Деятельность”, 1999.
2. Р.И. Бунеева “Коммерческая деятельность: организация и управление”, 2012.
3. С. Н. Виноградова “Коммерческая деятельность”, 2012.
4. Ф.Г.Панкратов “Коммерческая деятельность” , 2012.
5. fcdynamo.ru.
6. myleksii.ru.
7. Л.И. Демченко, Ю.С. Лекарева "Коммерческая деятельность на потребительском рынке", 2008.
8. afdanalyse.ru.
9. И.В. Солнцев "Оценка стоимости больших спортивных арен", 2013.
10. Fan Power. Football Money League 2012, исследование Deloitte, 2012.
11. Sport + Markt, European Football Kit Supplier Report, 2012.
12. Копов О.А. Спортивный менеджмент // Современная конкуренция. , 2010.
13. Кулишова О.П. Организации спортивной отрасли. - М.: Физкультура и спорт, 2014.
14. Литвин А.В. Особенности маркетинга взаимоотношений в спорте // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011.

1. С.Н. Третьяк “Коммерческая Деятельность” [↑](#)

2. Бунеева Р.И. “Коммерческая деятельность: организация и управление”. [↑](#)

3. **С. Н. Виноградова “Коммерческая деятельность”**

[↑](#)

4. Панкратов Ф.Г. “Коммерческая деятельность” [↑](#)
5. Бунеева Р.И. “Коммерческая деятельность: организация и управление”. [↑](#)
6. fcdynamo.ru [↑](#)