

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность курсовой работы обусловлена тем, что организация и управление коммерческой деятельностью предприятия являются одним из наиболее важных элементов системы взаимодействия фирмы и потребителя как субъектов экономических отношений. На любом предприятии конкурентоспособность зависит от успешной деятельности коммерческой службы. Коммерческая деятельность является одной из важнейших сфер деятельности, в которой пересекаются интересы многих отраслей, предприятий и населения. Коммерческая деятельность предприятия – финишный комплекс во всей деятельности фирмы по созданию, производству и доведению товара до потребителя. Собственно, именно здесь потребитель либо признаёт, либо не признаёт все усилия фирмы полезными и нужными для себя и, соответственно, покупает или не покупает ее продукцию и услуги.

В современных рыночных условиях на деятельность любой спортивной организации, которая планирует долгосрочное и эффективное существование, огромное воздействие оказывают коммерческие успехи. При этом стоит отметить, что даже если спортивная организация имеет качественную структуру управления, планирует грандиозные организационные проекты, досконально выполняет должностные инструкции и положения — все это останется не реализованным и не принесет положительных результатов, если коммерческая деятельность такой организации ведется не эффективно.

В стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года подчеркивается, что развитие физической культуры и спорта является одним из приоритетных направлений социальной политики государства. Спортивные организации являются важной и неотъемлемой частью всей экономики страны. Физическая культура и спорт все чаще проникают во все сферы жизни людей, формируя отношения с государством, образуют сферу для ведения коммерческой деятельности. Поэтому спорт является важнейшей сферой коммерческой деятельности, которая обеспечивает, с одной стороны, занятость работоспособного населения в спортивной индустрии, с другой стороны, сама спортивная индустрия за счет коммерческой деятельности пополняет

федеральные и местные бюджеты за счет перечисления налогов, что позволяет государству решать социальные проблемы населения.

Динамика развития коммерческой деятельности спортивных организаций связана с экономикой, торговлей и профессиональной ориентацией участников спортивных мероприятий. Здесь находятся значительные материальные и финансовые активы, кадровые, трудовые и управленческие ресурсы. Спортивная индустрия объединяет не только спортивные организации и спортсменов, но и формирует традиционную коммерческую сферу деятельности, которая позволяет зарабатывать деньги в условиях конкуренции как в сфере национального, так и в сфере международного спорта.

Целью данной работы является анализ работы коммерческого отдела ПФК ЦСКА.

Объектом данного исследования является коммерческий отдел.

Предметом данного исследования является деятельность коммерческого ПФК ЦСКА.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы организации коммерческой деятельности предприятия;
- дать общую характеристику ПФК ЦСКА;
- рассмотреть организационную структуру ПФК ЦСКА;
- исследовать работу коммерческого отдела ПФК ЦСКА.

Цели и задачи настоящей работы predeterminedили выбор следующих методов исследования: сравнительный, анализ научной литературы и правовых документов, классификация.

Коммерческая деятельность выступает предметом анализа многих экономистов. Наибольший вклад в развитие теории коммерческой деятельности, с точки зрения автора исследования, внесли следующие представители экономической науки: Третьяк С.Н., Тютюшкина Г.С., Блюм М.А., Молоткова Н.В., Денисова А.Л., Дюженкова Н. В., Соседов Г.А., Панкратов Ф.Г., Солдатова Н.Ф., Киселева Е.Н., Буданова О.Г.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы.

Первая глава курсовой работы «Теоретические основы организации коммерческой деятельности» изучает понятие и сущность коммерческой деятельности, рассматривает виды коммерческой деятельности, а также особенности управления коммерческой деятельностью в организации.

Вторая глава курсовой работы «Организация работы коммерческого отдела в ПФК ЦСКА» анализирует организационную структуру ПФК ЦСКА, а также деятельность коммерческого отдела.

При выполнении курсовой работы использована учебная и учебно-методическая литература, Интернет-ресурсы сайтов.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

### 1.1. Понятие и сущность коммерческой деятельности

Основная цель коммерческой деятельности - извлечение прибыли, которая может быть реализована в производственных, технологических, финансовых, биржевых областях. Довольно часто субъектам коммерческой деятельности приходится заниматься несколькими видами деятельности, реагируя на изменения в экономике[1].

Коммерческая деятельность является совокупностью торговых и организационных операций, которые связаны между собой. В процессе коммерческой деятельности предприятия и предприниматели, осуществляющие коммерческую деятельность, изучают спрос населения на рынке сбыта для продажи товаров, источники дохода, поставщиков, занимаются розничной и оптовой торговлей, осуществляют рекламную деятельность. [2]

В качестве субъектов коммерческой деятельности выступают физические, а также юридические лица, имеющие право на ее совершение. В качестве объектов коммерческой деятельности выступают товары и услуги. К участникам коммерческой деятельности причисляют:

- Предприятия и предприниматели - фирмы, компании, организации, предприятия различной формы собственности, юридические и физические лица, поставляющие, продающие и покупающие самые разные товары, и оказывающие услуги.

-Индивидуальные и коллективные потребители товаров - лица, которые продают свои товары и предоставляют услуги, а также покупают товары, необходимые для жизни товаров и услуг.

- Государственные и муниципальные органы, юридические лица, производящие и продающие товары, ценные бумаги, товары, услуги и выступающие в качестве прямых участников сделок.

- Работники, занятые трудовой деятельностью для найма на договорной основе или иным образом.

Основными задачами коммерческой деятельности являются: исследование рынка; повышение договорной дисциплины; поддержание долгосрочных отношений с поставщиками; отношения с партнерами, построенные на взаимной выгоде; повышение эффективности коммерческой деятельности компании.[\[3\]](#)

Коммерческая деятельность осуществляется в несколько этапов: изучение спроса и определение потребности в продукте; поиск поставщиков и установление связей с ними; коммерческая деятельность для торговли; формирование ассортимента и управления товарными запасами; оказание торговых услуг.

Деятельность предприятия не протекает самостоятельно. Рассмотрим основополагающие принципы построения коммерческой деятельности. К ним относятся: обеспечение согласованности между подразделениями, иерархичности системы управления, комплексного подхода управления, взаимодействия между целями предприятия и коммерческой деятельности; способность прогнозировать коммерческие риски.

Опишем более подробно принципы коммерческой деятельности:

1. Обеспечение согласованности между подразделениями (услугами). Каждый отдел (услуга) торговой компании имеет определенную цель и выполняет функции, то есть они имеют определенную степень автономии. В то же время их действия должны координироваться и координироваться во времени, что определяет единство системы управления торговым предприятием.

2. Обеспечение взаимодействия между коммерческой деятельностью и целями торгового предприятия. Коммерческая деятельность организуется в соответствии с интересами и потребностями предприятия. Функции управления торговлей реализуются с учетом целей торгового предприятия.

3. Обеспечение иерархии структуры управления. Характерной особенностью управления является иерархический ранг. Организация управления коммерческой деятельностью должна быть ориентирована на вертикальные и горизонтальные коммуникации. [4]

4. Обеспечение комплексного подхода к управлению. С позиции сложности учитываются все факторы, влияющие на управленческие решения коммерческой деятельности. Также планируется связать коммерческие процессы коммерческого предприятия с субъектами внешней среды. Обеспечение отсутствия целостности в структуре управления. Под малой изоляцией понимается несложная структура управления. Но в то же время стабильность и надежность управления бизнесом должны быть достигнуты.

5. Обеспечение адаптивности структуры управления. Внутренняя и внешняя среда подвержена постоянным изменениям. Это особенно заметно в период, когда родился потребительский рынок. Поэтому необходимо обеспечить гибкость и приспособляемость управленческой структуры коммерческой деятельности к изменениям и условиям окружающей среды.

6. Предоставление исполнительной информации. Разработка и принятие управленческих решений основаны на исполнительной информации. Он включает в себя получение исходной информации, обработку, анализ и выдачу результатов контрольного действия. Эта задача осуществляется с помощью современных технических средств, позволяющих автоматизировать процесс информационной поддержки.

7. Способность прогнозировать коммерческие риски важнейший принцип для предпринимателей в сфере торговли. Коммерческий риск представляет собой возможные убытки в коммерческой работе. Такой риск можно определить, как сумму ущерба, понесенного в результате неверного решения и расходов до момента его реализации. [5]

## 1.2. Виды коммерческой деятельности

Основные направления коммерческой деятельности состоят в следующем: процесс реализации, продажи товаров и услуг; снабженческая деятельность, которая обеспечивает предприятие необходимыми ресурсами; деятельность, которая связана с осуществлением торговых и посреднических операций; работа с банковскими учреждениями и клиентами, поставщиками и другими контрагентами; выявление потребительских предпочтений; заключение и реализация контрактов.

[\[6\]](#)

Есть различные классификации коммерческой деятельности. Так в видах коммерческой деятельности обычно выделяются следующие типы, представленные ниже.

Деление, основанное на характере предприятия или виде хозяйственной деятельности:

- предприятия производственного характера и коммерческая деятельность на таких предприятиях;
- коммерческая деятельность на предприятиях инновационных;
- коммерческая деятельность на предприятиях сельскохозяйственных;
- коммерческая деятельность на предприятиях, которые задействованы в секторе услуг. [\[7\]](#)

Деление, основанное на характере, совершаемых операций:

- сбытовая деятельность,
- закупочная деятельность,
- торговая деятельность,
- посредническая деятельность.

Деление, основанное на этапах коммерческой деятельности:

- управление товарными запасами,
- управление ассортиментом товаров,
- рекламная и информационная работа,
- оказание услуг,
- розничная и оптовая продажа товаров. [\[8\]](#)

Также виды рассматриваемой коммерческой деятельности могут различаться и в аспекте хозяйствующих субъектов. Деление, основанное на виде организации, осуществляющей коммерческую деятельность в аспекте формы хозяйствования (товарищество, кооператив, ООО, ПАО, НАО и другие).

### 1.3. Управление коммерческой деятельностью в организации

Эффективность управления коммерческой деятельностью предприятий во многом зависит от состояния материально-технической базы, уровня квалификации работников, ассортимента реализуемой продукции и услуг, условий и уровня

конкуренции, а также от четкого следования ее этапам. Коммерческую деятельность можно разделить условно на следующие этапы: определение потребности в товаре, изучение спроса; коммерческая деятельность по розничной торговле; коммерческая деятельность по оптовой торговле; формирование ассортимента; управление товарными запасами; рекламная, информационная деятельность; оказание торговых услуг. [\[9\]](#)

Таким образом, на каждом из вышеприведенных этапов выполняются различные коммерческие операции, которые зависят от стадии процесса товародвижения, содержания и характера выполняемых операций.

Если рассматривать коммерческую деятельность как функцию, она, интегрируя финансово-экономические, организационно-управленческие и правовые аспекты системы обмена, способствует достижению наибольшей эффективности работы предприятия, получения прибыли. В условиях рыночной экономики эта функция наиболее приоритетна, поскольку способна обеспечить конкурентные преимущества на рынке и предотвратить банкротство. Обслуживая международный обмен, обеспечивается успех не только на национальном рынке, но и на зарубежном. Необходимо изучать особенности, передовые достижения и специфику данной сфере, используя все лучшее на практике. [\[10\]](#)

В условиях развития рыночных отношений на первое место по значимости встает коммерциализация, т.е. получение прибыли, но немаловажным остается и решение социальных проблем. Государством должна быть разработана система экономических рычагов, которые будут обеспечивать решение социальных проблем, создавать благоприятные условия для эффективной коммерческой деятельности. Данный вид деятельности должен быть выгоден тем, кто занимается им, способствовать активному развитию экономики и поступлению средств для решения социальных задач.

Однако прибыль является лишь промежуточной целью и для предпринимателей, и для государства. Прибыль необходима для удовлетворения определенных потребностей, обеспечения инновационного развития, решения намеченных задач, достижения поставленных целей. Потребность является движущей силой бизнеса, коммерческой деятельности: если нет потребности, то и нет спроса и необходимости производить товар; если нет прибыли, то нет развития, вложений, инвестиций. Поэтому успех коммерческой деятельности – формирование и определение потребностей, а главное поиск их наиболее эффективных способов удовлетворения. Это достигается путем осуществления актов купли-продажи.

Цели коммерции должны достигаться не любой ценой, а путем внедрения наиболее эффективных коммерческих решений.

Главным участником, помимо предпринимательской структуры, в коммерческой деятельности выступает потребитель, важный субъект деловых отношений между розничным звеном и поставщиком товара.

Для решения поставленных задач следует руководствоваться следующими принципами: расстановка приоритетов; при меняющихся условиях и требованиях рынка гибкость коммерции; следования принципам маркетинга; личная инициатива; ответственность за соблюдение обязательств по сделкам; стремление к достижению конечного результата – прибыли; умение прогнозировать коммерческие риски[11].

Способность предвидеть риски - важный принцип для каждого предпринимателя, занятого в сфере торговли. Риск является степенью неопределенности конечного результата. Коммерческий риск – в первую очередь связан с хозяйственной деятельностью самого предприятия и ее финансовым успехом. Иными словами, для предпринимателя коммерческий риск – угроза понести убытки в виде незапланированных расходов или доходов ниже планируемых.

Воздействие некоторых факторов на деятельность фирмы приводит к возникновению коммерческого риска в виду неопределенности условий и невозможности всестороннего анализа компании. При таких условиях сложно предугадать конечный результат, так как нет достаточной информации для точного прогноза событий. Риск может возникать вследствие: ухудшения финансового состояния фирмы, инфляции, нестабильности политической ситуации в стране, заключения рискованных сделок, действий конкурентов, возникновения незапланированных расходов, стихийных бедствий и др.

Потребность в совершенствовании коммерческой деятельности, возникающая в ходе развития рыночных отношений, удовлетворяется следующим образом: адаптировать коммерческие операции и функции к условиям рынка, совершенствовать методы продажи и сервиса, формировать конкурентные свойства товара, рассчитывать и принимать меры по снижению коммерческих рисков, подходить к решению задач творчески, используя инновационные методы, снижать затраты, удовлетворять настоящие и предугадывать будущие потребности. [12]

Использование принципов, методов и инструментов маркетинга в организации коммерческой деятельности способствует ее эффективному развитию. Маркетинговые методы помогают ориентировать коммерческую деятельность на конечного потребителя, его желания и потребности к товарам. Такое взаимодействие позволяет достигать поставленных целей при одновременном снижении затрат и рисков.[\[13\]](#)

Таким образом, можно сделать вывод, что коммерческая деятельность выступает как средство осуществления коммерческих отношений между субъектами рынка. В условиях рыночно ориентированной экономики эти субъекты становятся доминирующими, а отношения между ними призваны развивать потребности, стимулировать производство, активизировать товарно-денежный обмен. Именно поэтому коммерческая деятельность является необходимой категорией рыночной экономики, занимая ведущее место, имеет приоритетное значение.

Суть коммерческой деятельности заключается в совокупном подходе к организации комплекса коммерческих операций и процессов, которые направлены на выполнение функций коммерции на всех этапах осуществления товарно-денежного обмена.

#### Выводы по 1 главе

1. Коммерческая деятельность наряду с получением прибыли стремится к максимальному удовлетворению потребностей населения в товарах и услугах необходимого качества и ассортимента.
2. Инициативность, предприимчивость и смелость играют важнейшую роль в деятельности коммерсанта и определяют уровень его профессионализма.
3. Правильный подход к ценообразованию позволяет увеличивать продажи, увеличивать прибыль и обеспечивать престиж предприятию.
4. Необходим постоянный анализ ситуации на рынке и внутри предприятия, постоянное увеличение объема выпускаемой продукции, снижение её себестоимости, установление прочных хозяйственных связей с поставщиками сырья и материалов, систематический контроль за распределением сырья, материалов и топлива, повышение производительности труда работников, повышение квалификации специалистов, внедрение новейших технологий, эффективное использование производственных мощностей, создание торговых предприятий по реализации продукции, создание маркетинговых служб на предприятии, реконструкция и модернизация предприятия.

5. Высокая квалификация в сфере коммерции, предполагает фундаментальную экономическую подготовку и изучение большого числа смежных областей. К таким дисциплинам относятся маркетинг, менеджмент, товароведение, психология, экономика, математика, коммуникация.
6. Коммерческая деятельность представляет собой совокупность мер, направленных на сохранность, привлекательность и реализацию товара, с целью извлечения выгоды и удовлетворения потребностей потребителей, а также заключение выгодных контрактов, как результата реализации профессиональных и личностных качеств.
7. Характеристика коммерческого предпринимательства: поле деятельности- торговые предприятия и товарные биржи; основано на операциях и сделках по купле/продаже различной продукции; для коммерческого производства приобретаются не материальные ресурсы, что характерно для производственного типа, а готовый товар, для его реализации потребителям; мобильность и гибкость по отношению к потребностям клиентов; для развития предпринимательства должны соблюдаться два ключевых условия: устойчивый спрос на продаваемые продукты и низкая закупочная цена.
8. Этапы организации коммерческой деятельности: прием на работу сотрудников, которые будут выполнять такие торгово-посреднические услуги, как закупка товара, его транспортировка, продажа, маркетинговое продвижение, оформление документов; подбор помещения для организации торговой точки и склада, и заключение договора его аренды или оформление сделки купли-продажи объекта недвижимости; закупка продукции для реализации; привлечение заемных денежных средств для финансирования сделки; получение услуг от сторонних организаций, осуществляющих посреднические функции, и оплата их; поиск информации для планирования, регулирования и оформления сделки; реализация продукции покупателям; получение дохода; выплата налогов и совершение других платежей в федеральные и муниципальные финансовые органы; возврат заемного капитала и погашение процентов за его использование.
9. В современных рыночных условиях наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность, устойчивое развитие предприятия, его конкурентоспособность, является грамотная организация коммерческой деятельности и постоянная работа по повышению ее эффективности.

# ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ КОММЕРЧЕСКОГО ОТДЕЛА ПФК ЦСКА

## 2.1. Общая характеристика ПФК ЦСКА

**Полное наименование:** акционерное общество «Профессиональный футбольный клуб ЦСКА». **Руководитель:** Генеральный директор Бабаев Роман Юрьевич. **Уставный капитал** 1 657 800 руб. **Режим налогообложения:** ОСН.

**Юридический адрес:** 125252, город Москва, Песчаная 3-я улица, дом 2а.

**Вид деятельности:** 93.19 – Деятельность в области спорта прочая.

**Дополнительные виды деятельности:** 73.11 – деятельность рекламных агентств; 68.32 – управление недвижимым имуществом за вознаграждение или на договорной основе; 93.11 – деятельность спортивных объектов; 68.10 – покупка и продажа собственного недвижимого имущества; 68.20 – аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом; 73.12 – представление в средствах массовой информации; 90.01 – деятельность в области исполнительских искусств; 90.02 – деятельность вспомогательная, связанная с исполнительскими искусствами; 90.04 – деятельность учреждений культуры и искусства; 93.12 – деятельность спортивных клубов.

Годом рождения нынешней команды ЦСКА считается 29 апреля 1923 года. Сегодня на футбольных полях ЦСКА учатся игре сотни юных спортсменов. ПФК ЦСКА принадлежит:

- 2 детско-юношеские спортивные школы: ДЮСШ ПФК ЦСКА и ДЮСШ ПФК ЦСКА-2. Физкультурно-оздоровительные услуги оказываются на платной и безвозмездной основе.
- АО «Учебно-спортивно-оздоровительный комплекс «Октябрь»». Спортивный комплекс «Октябрь» – универсальная многофункциональная площадка, где можно проводить мероприятия любого типа и сложности, включая

соревнования, спартакиады, фестивали, корпоративные мероприятия, дни рождения, детские праздники.

- интернет-магазин по продаже фирменной продукции ПФК ЦСКА: широкая линейка экипировки команды, большой выбор атрибутики с символикой клуба, а также разнообразная продукцию для юных болельщиков.

ПФК ЦСКА на базе АО «Учебно-спортивно-оздоровительный комплекс «Октябрь»» оказывает коммерческие услуги (таблица 1).

Таблица 1

### **Коммерческие услуги, предоставляемые клубом ЦСКА[\[14\]](#)**

<b>Наименование</b>	<b>Стоимость</b>
Футбольное поле с искусственным покрытием и подогревом	От 4000 руб. (за академическое занятие)
Мини-футбольное поле	От 2000 руб.(за академическое занятие)
	1400 руб.час. утреннее время с 7.00- 15.00
Спортивный зал	от 2000 руб. час вечернее время с 15.00-23.00 (за академическое занятие)
Кроссовая дистанция	1600 руб.в час
Беговая дорожка	от 150 до1000 руб./час

Конечным финансовым результатом, учитывающим все виды деятельности организации является чистая прибыль или убыток. Поэтому при анализе финансовых результатов необходимо учитывать все возможные источники

формирования доходов и расходов.

С помощью горизонтального анализа в таблице 2, составленного по данным отчета о финансовых результатах ПФК ЦСКА (Приложение 1), оценим динамику доходов и расходов ПФК ЦСКА за 2015-2017 гг.

Таблица 2

**Динамика доходов и расходов ПФК ЦСКА за 2015 - 2017 гг., тыс. руб. [15]**

Показатели	Годы			Абсолютное изменение (+,-)		Темп изменения, %	
	2015	2016	2017	2016 г к 2015 г	2017 г к 2016 г	2016 г к 2015 г	2017 г к 2016 г
<b>А</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Выручка	2349776	2310182	2694916	-39594	384734	-2	16
Себестоимость продаж	4479318	5279392	4915773	800074	-363619	17,8	-7
Валовая прибыль (убыток)	-2129542	-2969210	-2220857	-839668	748353	-39	25,3
Коммерческие расходы	762	1110	908	348	-202	45,6	-18,2
Управленческие расходы	20464	20255	60294	-209	40039	-1,1	197,7

Прибыль (убыток от продаж)	-	2150768	-2990575	-	2282059	-839807	708516	-39	23,7
Прочие доходы	7966141	11316272	3668859	3350131	-7647413	42			-67,6
Прочие расходы	8568438	5730764	1383631	-2837674	-4347133	-33,2			-75,9
Чистая прибыль (убыток)	-	2235866	1785527	-750145	4021393	-2535672	-179,8		-142

По итогам расчетов таблицы видно, что выручка в 2016 г была заметнее ниже, чем в 2015 и 2017 гг. Темп изменения выручки в 2016 был отрицательным и составлял -2%, в 2017 принял положительное значение и составил 16%. Себестоимость продаж значительно уменьшилась в 2017 г и составила 4915773 тыс. руб., что меньше на 363619 тыс. руб., чем в 2016 г. Управленческие расходы превосходят коммерческие, темп роста в 2017 г составил 197,7% против отрицательного значения 1,1% в 2016 г. Коммерческие расходы в 2017 г уменьшились по сравнению с 2016 г на 202 тыс.руб.

Валовая прибыль за все отчетные периоды принимала отрицательные значения. Наибольший убыток ПФК ЦСКА получил в 2016 г (-2969210 тыс.руб.). За все отчетные периоды в ПФК ЦСКА мы наблюдаем убыток от продаж услуг, пик которого пришелся на 2016 г и составил -2990575 тыс.руб. Прочие доходы в 2016 г были немного ниже прочих расходов (на 602297 тыс.руб.), но в 2016 и 2017 г ситуация изменилась. В 2016 г. прочие доходы превосходили прочие расходы на 5585508 тыс.руб., в 2017 – на 2285228 тыс.руб. Чистую прибыль ПФК ЦСКА показал только в 2016 г. (1785527 тыс.руб.). В 2015 г убыток клуба составил 2235866 тыс.руб., а в 2017 – 750145 тыс.руб.

## 2.2. Организационная структура ПФК ЦСКА

Организационная структура ПФК ЦСКА представлена на рисунке 1.

Организационная структура ПФКА ЦСКА – линейно-функциональная. Линейно-функциональная структура обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а

функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов.

### Рисунок 1. Организационная структура ПФК ЦСКА<sup>[16]</sup>

Линейно-функциональная организационная структура ПФК ЦСКА предполагает наличие в организации отдельных служб (, персонал каждой из которых может взаимодействовать друг с другом, а не только с основным руководителем. Это снимает большую часть нагрузки с главного управленца, снимает задачу поиска широкопрофильных специалистов, что является достоинствами данной структуры. Присутствие в отделах специалистов именно в своей области способствует улучшению качества предоставляемых услуг населению. Однако, такая организационная структура усложняет внутрифирменные связи и способствует развитию тенденции перекладывания ответственности сотрудников одних служб на работников других.

При проведении исследования ПФК ЦСКА было выявлено, что в клубе из документов составляется только штатное расписание и оформляется трудовой договор с работниками, должностная инструкция (не на все должности). Такие документы как: положение о структурном подразделении; должностная спецификация; личностная спецификация должности; правила внутреннего трудового распорядка отсутствуют.

Подводя итоги, можно сказать, что в ходе организационно-экономического анализа и действующей структуры управления ПФК ЦСК, автором было выявлено следующее. ПФК ЦСК является вполне конкурентоспособным, оно имеет хороший потенциал (материальный, финансовый, трудовой) и старается использовать его для достижения более высоких показателей коммерческой деятельности.

Однако существуют и недостатки, мешающие более эффективному осуществлению коммерческой деятельности: отсутствие четкой системы управления клубом, неэффективная организационная структура, загруженность некоторых должностей, а также отсутствует регламентирующая документация.

### 2.3. Анализ работы коммерческого отдела ПФК ЦСКА

Итак, мы выяснили, что в клубе ПФК ЦСКА используется линейно-функциональная организационная структура, достоинство которой заключается в том, что в организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста

и экономична.

Коммерческий отдел является структурным подразделением в составе ПФК ЦСКА. Общее руководство коммерческим отделом осуществляется начальником коммерческого отдела. Отдел подчиняется непосредственно коммерческому директору, назначаемый на должность генеральным директором предприятия. Основными задачами коммерческого отдела ПФК ЦСКА являются:

1. Разработка стратегии и тактики маркетинговой политики клуба;
2. Разработка рекламных кампаний, акций, рекламных материалов, оборудования для наиболее эффективных коммуникаций с потребителем;
3. Проведение маркетинговых исследований рынка и потребителей;
4. Изучение конкурентоспособности и возможностей клуба на рынке;
5. Стратегическое и тактическое планирование в направлении повышения конкурентоспособности;
6. Разработка и проведение маркетинговых программ продвижения товара на рынке;
7. Вывод на рынок новых брендов, оптимизация существующих брендов клуба;
8. Взаимодействие с дирекцией по продажам в целях составления планов продаж, выполнения задач по продвижению продукции и обмена необходимой информацией;
9. Ориентация производства на выполнение требований потребителей к фирменной продукции;
10. Формирование информационно-статистической базы данных по маркетингу, как части постоянно действующего процесса отслеживания и хранения данных для анализа;
11. Разработка предложений по формированию фирменного стиля, созданию имиджа клуба.

Из вышеперечисленных задач мы видим, что коммерческий отдел предприятия ПФК ЦСКА не занимается закупочной и сбытовой деятельностью. Исторически так сложилось, что коммерческий отдел в данной организации занимается только маркетинговой деятельностью.

Для продвижения ПФК ЦСКА коммерческий отдел использует:

1. Спортивную атрибутику с логотипом клуба,
2. Социальные сети,

3. Разнообразные виды рекламы: интернет-реклама, реклама в СМИ, печатная реклама в специализированной прессе (газеты, журналы спортивной тематики) и др.

Наряду с основными задачами коммерческого отдела, так же имеет огромное значение взаимодействие коммерческого отдела со всеми отделами клуба (таблица 3).

Таблица 3

### **Взаимодействие коммерческого отдела ПФК ЦСКА со всеми отделами клуба [17]**

#### **С дирекцией по экономике и финансам:**

Предоставляет: планы продаж; информацию о спросе, о конкурентной среде, о состоянии рынка; данные, необходимые для формирования товарной номенклатуры интернет-магазина; прайс-листы; бизнес-проекты по запуску новых видов продукции интернет-магазина; маркетинговую стратегию; стандарты на торговые марки; договоры на согласование для реализации бренд-проектов; рекламные затраты; программы продвижения, рекламные акции по стимулированию и пр.; операционный бюджет отдела маркетинга; счета на оплату; счета-фактуры; авансовые отчеты по выданным денежным средствам.

Получает: согласованный план продаж; прайс-листы; информацию об изменении калькуляции себестоимости; оценку эффективности проектов по запуску и продвижению продукции и услуг; бизнес-проекты, оценку рисков; экономическое обоснование бизнес-проектов; сопровождение бизнес-проектов экономическими расчетами; расчет проектных калькуляций на новые виды продукции; информацию о фактически произведенных затратах на марку (бренд), реальной прибыли, маржинальном доходе, величине средней скидки; утвержденный бюджет отдела; финансовые средства для осуществления служебной деятельности.

#### **С дирекцией по менеджменту качества**

Предоставляет: план продаж; ежемесячные отчеты по дистрибьюции и о выполнении планов, доле рынка, объему продаж; информацию о спросе; сведения о конкурентной среде; информацию о продажах; маркетинговую стратегию; программы продвижения, рекламные акции по стимулированию и пр.; предложения по формированию стратегии развития; информация о реализации стратегии.

Получает: задание на проведение исследований; актуальные копии стратегии развития отчет о реализации стратеги развития, стратегических показателей клуба в целом; утвержденный план мероприятий на год, месяц.

### **С юридической службой**

Предоставляет: претензии и иски контрагентов по поводу ненадлежащего исполнения договорных обязательств; материалы для заявления претензий и исков; документы, справки, расчеты, необходимые для заключений; договоры для проверки и согласования; проекты приказов, распоряжений и иных документов для проверки правового характера и визирования.

Получает: информацию о действующем законодательстве; методическую помощь по предъявлению и рассмотрению претензий; заключения или ответы на заявленные претензии и иски; подготовленные претензии и иски; согласованные и зарегистрированные договоры; завизированные проекты приказов, распоряжений и иных документов.

### **С ИТ- службой**

Предоставляет: заявки на приобретение вычислительной техники, оргтехники, расходных материалов; заявки на проведение ремонтных и профилактических работ; заявки на обеспечение и поддержание внешних коммуникационных систем (электронная почта, Internet); заявки на установку, обновление и отладку программного обеспечения.

Получает: план работ по приобретению, установке и поддержанию вычислительной техники и оргтехники в рабочем состоянии; методическое и практическое руководство; план мероприятий, направленный на поддержание внешних коммуникаций; инструкции по работе с программным обеспечением.

### **С дирекцией по персоналу**

Предоставляет: заявки на потребность в кадрах; табель учета рабочего времени; листки временной нетрудоспособности; заявки на повышение квалификации; информацию для мотивации; штатное расписание; график отпусков.

Получает: положение об испытательном сроке; рекомендации по подбору кадров; планы повышения квалификации; результаты проверок новых сотрудников; утвержденное штатное расписание; трудовые договоры и договоры материальной ответственности; полисы ОМС; согласованный табель рабочего времени; программы повышения мотивации; приказы на командировку.

Таким образом, мы видим, что коммерческий отдел ПФК ЦСКА взаимодействует практически со всеми отделами клуба. Хочется отметить, что постоянное и грамотное взаимодействие коммерческого отдела со всеми отделами предприятия является залогом максимального эффекта любой коммерческой политики клуба.

### **Выводы по 2 главе**

1. В настоящее время ПФК ЦСКА является сильнейшим футбольным клубом в России.
2. ПФК ЦСКА принадлежит 2 детско-юношеские спортивные школы: ДЮСШ ПФК ЦСКА и ДЮСШ ПФК ЦСКА-2. Физкультурно-оздоровительные услуги

оказываются на платной и безвозмездной основе. ПФК ЦСКА принадлежит ОАО «Учебно-спортивно-оздоровительный комплекс «Октябрь»». Спортивный комплекс «Октябрь» – универсальная многофункциональная площадка, где можно проводить мероприятия любого типа и сложности, включая соревнования, спартакиады, фестивали, корпоративные мероприятия, дни рождения, детские праздники. ПФК ЦСКА принадлежит интернет-магазин по продаже фирменной продукции ПФК ЦСКА: широкая линейка экипировки команды, большой выбор атрибутики с символикой клуба, а также разнообразная продукция для юных болельщиков.

3. За все отчетные периоды в ПФК ЦСКА мы наблюдаем убыток от продаж услуг, пик которого пришелся на 2016 г и составил -2990575 тыс.руб. Прочие доходы в 2016 г были немного ниже прочих расходов (на 602297 тыс.руб.), но в 2016 и 2017 г ситуация изменилась. В 2016 г. прочие доходы превосходили прочие расходы на 5585508 тыс.руб., в 2017 – на 2285228 тыс.руб. Чистую прибыль ПФК ЦСКА показал только в 2016 г. (1785527 тыс.руб.). В 2015 г убыток клуба составил 2235866 тыс.руб., а в 2017 – 750145 тыс.руб.
4. В клубе из документов составляется только штатное расписание и оформляется трудовой договор с работниками, должностная инструкция (не на все должности). Такие документы как: положение о структурном подразделении; должностная спецификация; личностная спецификация должности; правила внутреннего трудового распорядка отсутствуют.
5. В ходе организационно-экономического анализа и действующей структуры управления ПФК ЦСК, автором было выявлено следующее. ПФК ЦСК является вполне конкурентоспособным, оно имеет хороший потенциал (материальный, финансовый, трудовой) и старается использовать его для достижения более высоких показателей коммерческой деятельности.
6. Существуют недостатки, мешающие более эффективному осуществлению коммерческой деятельности: отсутствие четкой системы управления клубом, неэффективная организационная структура, загруженность некоторых должностей, а также отсутствует регламентирующая документация.
7. Коммерческий отдел предприятия ПФК ЦСКА не занимается закупочной и сбытовой деятельностью. Исторически так сложилось, что коммерческий отдел в данной организации занимается только маркетинговой деятельностью.
8. Коммерческий отдел ПФК ЦСКА взаимодействует практически со всеми отделами клуба. Хочется отметить, что постоянное и грамотное взаимодействие коммерческого отдела со всеми отделами предприятия

является залогом максимального эффекта любой коммерческой политики клуба.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В результате исследования нами решены поставленные задачи.

Коммерческая деятельность наряду с получением прибыли стремится к максимальному удовлетворению потребностей населения в товарах и услугах необходимого качества и ассортимента. Инициативность, предприимчивость и смелость играют важнейшую роль в деятельности коммерсанта и определяют уровень его профессионализма. Правильный подход к ценообразованию позволяет увеличивать продажи, увеличивать прибыль и обеспечивать престиж предприятию.

Необходим постоянный анализ ситуации на рынке и внутри предприятия, постоянное увеличение объема выпускаемой продукции, снижение её себестоимости, установление прочных хозяйственных связей с поставщиками сырья и материалов, систематический контроль за распределением сырья, материалов и топлива, повышение производительности труда работников, повышение квалификации специалистов, внедрение новейших технологий, эффективное использование производственных мощностей, создание торговых предприятий по реализации продукции, создание маркетинговых служб на предприятии, реконструкция и модернизация предприятия.

Коммерческая деятельность представляет собой совокупность мер, направленных на сохранность, привлекательность и реализацию товара, с целью извлечения выгоды и удовлетворения потребностей потребителей, а также заключение выгодных контрактов, как результата реализации профессиональных и личностных качеств.

Характеристика коммерческого предпринимательства: поле деятельности- торговые предприятия и товарные биржи; основано на операциях и сделках по купле/продаже различной продукции; для коммерческого производства приобретаются не материальные ресурсы, что характерно для производственного типа, а готовый товар, для его реализации потребителям; мобильность и гибкость по отношению к потребностям клиентов; для развития предпринимательства должны соблюдаться два ключевых условия: устойчивый спрос на продаваемые продукты и низкая закупочная цена.

Этапы организации коммерческой деятельности: прием на работу сотрудников, которые будут выполнять такие торгово-посреднические услуги, как закупка товара, его транспортировка, продажа, маркетинговое продвижение, оформление документов; подбор помещения для организации торговой точки и склада, и заключение договора его аренды или оформление сделки купли-продажи объекта недвижимости; закупка продукции для реализации; привлечение заемных денежных средств для финансирования сделки; получение услуг от сторонних организаций, осуществляющих посреднические функции, и оплата их; поиск информации для планирования, регулирования и оформления сделки; реализация продукции покупателям; получение дохода; выплата налогов и совершение других платежей в федеральные и муниципальные финансовые органы; возврат заемного капитала и погашение процентов за его использование.

В современных рыночных условиях наиболее важным инструментом, обеспечивающим стабильность, устойчивое развитие предприятия, его конкурентоспособность, является грамотная организация коммерческой деятельности и постоянная работа по повышению ее эффективности.

В настоящее время ПФК ЦСКА является сильнейшим футбольным клубом в России. ПФК ЦСКА принадлежит: 2 детско-юношеские спортивные школы, АО «Учебно-спортивно-оздоровительный комплекс «Октябрь»», интернет-магазин по продаже фирменной продукции ПФК ЦСКА, где представлена широкая линейка экипировки команды, большой выбор атрибутики с символикой клуба, а также разнообразная продукция для юных болельщиков.

За все отчетные периоды в ПФК ЦСКА мы наблюдаем убыток от продаж услуг, пик которого пришелся на 2016 г и составил -2990575 тыс.руб. Прочие доходы в 2016 г были немного ниже прочих расходов (на 602297 тыс.руб.), но в 2016 и 2017 г ситуация изменилась. В 2016 г. прочие доходы превосходили прочие расходы на 5585508 тыс.руб., в 2017 – на 2285228 тыс.руб. Чистую прибыль ПФК ЦСКА показал только в 2016 г. (1785527 тыс.руб.). В 2015 г убыток клуба составил 2235866 тыс.руб., а в 2017 – 750145 тыс.руб.

В клубе из документов составляется только штатное расписание и оформляется трудовой договор с работниками, должностная инструкция (не на все должности). Такие документы как: положение о структурном подразделении; должностная спецификация; личностная спецификация должности; правила внутреннего трудового распорядка отсутствуют.

В ходе организационно-экономического анализа и действующей структуры управления ПФК ЦСК, автором было выявлено следующее. ПФК ЦСК является вполне конкурентоспособным, оно имеет хороший потенциал (материальный, финансовый, трудовой) и старается использовать его для достижения более высоких показателей коммерческой деятельности.

Существуют недостатки, мешающие более эффективному осуществлению коммерческой деятельности: отсутствие четкой системы управления клубом, неэффективная организационная структура, загруженность некоторых должностей, а также отсутствует регламентирующая документация.

Коммерческий отдел предприятия ПФК ЦСКА не занимается закупочной и сбытовой деятельностью. Исторически так сложилось, что коммерческий отдел в данной организации занимается только маркетинговой деятельностью.

Коммерческий отдел ПФК ЦСКА взаимодействует практически со всеми отделами клуба. Хочется отметить, что постоянное и грамотное взаимодействие коммерческого отдела со всеми отделами предприятия является залогом максимального эффекта любой коммерческой политики клуба.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Александров Ю.Л. Обзор методических подходов к оценке конкурентоспособности организаций: сборник науч. трудов / Ю.Л. Александров, А.В. Волошин// Финансы, учет и менеджмент: теоретические и практические разработки, 2017.- С. 401-419
2. Блюм М.А. Основы использования средств рекламы в коммерческой деятельности: Учеб. пособие / – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. – 226 с.
3. Буданова О.Г. Основы организации коммерческой деятельности: учебное пособие. – М.: Вузовский учебник, 2017. – 325 с.
4. Ермакова Н.В. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Коммерческий директор. - 2017. - № 2. - С. 65-69.
5. Киселева Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: учебное пособи . – М.: Вузовский учебник, 2018. – 192 с.
6. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Практикум. – М.: Юнити, 2014. – 364 с.

7. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учебное пособие. – 13-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 500 с.
8. Разнодежина Э. Н. Коммерческая деятельность: учебное пособие. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. С.26.
9. Солдатова Н.Ф. Коммерческая деятельность: учебное пособие. – М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К°, 2013. – 344 с.
10. Жидков С.А.. Организация коммерческой деятельности предприятий: учебно-методический комплекс [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://finlit.online/predprinimatelstvo\\_786/organizatsiya-kommercheskoy-deyatelnosti.html](http://finlit.online/predprinimatelstvo_786/organizatsiya-kommercheskoy-deyatelnosti.html)
11. Коммерческие риски [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.risk24.ru/komriski.htm>
12. Кузнецов Ю.В. Теория организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=8011>
13. Молоткова Н.В Основы коммерческой деятельности: учебное пособие [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/651/21651/4864>
14. Официальный сайт ПФК ЦСКА [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pfc-cska.com/>
15. Сайт информации о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/3025647>

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Отчет о финансовых результатах

Все суммы указаны в тысячах рублей

Форма № 2	код	2013	2014	2015	2016	2017
		нач./ кон.	нач./ кон.	нач./ кон.	нач./ кон.	нач./ кон.

### Доходы и расходы по обычным видам деятельности

Выручка	2110	922134	1386996	1895106	2349776	2310182
		1386996	1895106	2349776	2310182	2694916
Себестоимость продаж	2120	2601612	2897939	3477190	4479318	5279392
		2897939	3477190	4479318	5279392	4915773
<b>Валовая прибыль (убыток)</b>	<b>2100</b>	-	-	-		
		1679478	1510943	1582084	-2129542	-2969210
		-	-	-	-2969210	-2220857
		1510943	1582084	2129542		
Коммерческие расходы	2210	879	731	649	762	1110
		731	649	762	1110	908
Управленческие расходы	2220	11242	25749	20199	20464	20255
		25749	20199	20464	20255	60294
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>2200</b>	-	-	-		
		1691599	1537423	1602932	-2150768	-2990575
		-	-	-	-2990575	-2282059
		1537423	1602932	2150768		
<b>Прочие доходы и расходы</b>						
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0

Проценты к получению	2320	0	41	39	55	2084
		41	39	55	2085	1600
Проценты к уплате	2330	63061	34494	8440	20199	347534
		34494	8440	20199	347534	921474
Прочие доходы	2340	2414715	2050416	2219701	7966141	11316272
		2050416	2219701	7966141	11316272	3668859
Прочие расходы	2350	1020724	962974	3717307	8568438	5730763
		991063	3717307	8568438	5730764	1383631
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	-360669	-484434	-	3108939	-2773209
		-512523	-	3108939	-	2249484
					2773209	-916705
Текущий налог на прибыль	2410	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-49373	25451	6010	17299	-14075
		-25451	6010	17299	14060	-16781
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-87	11544	55172	135456	-130755
		11544	55172	135456	367385	10842

Изменение отложенных налоговых активов	2450	121419	133882	682970	672799	-333217
		139500	682970	672799	-96572	155718
Прочее	2460	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	-239163	-362096	-	2481141	-2235866
		-384567	-	-	1785527	-750145
			2481141	-	2235866	

### Совокупный финансовый результат

Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток)	2510	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
<b>Совокупный финансовый результат периода</b>	2500	-239163	-362096	-	2481141	-2235866
		-384567	-	-	1785527	-750145
			2481141	-	2235866	

1. Молоткова Н.В Основы коммерческой деятельности: учебное пособие [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/651/21651/4864> ↑

- 2. Блюм М. А.. Основы коммерческой деятельности: учебное пособие / М. А. Блюм, Н. В. Дюженкова, Н. В. Молоткова и др. - Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2016. С.42.**

[↑](#)

3. Ермакова Н.В. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Коммерческий директор. - 2017. - № 2. - С. 65-69. [↑](#)
4. Кузнецов Ю.В. Теория организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.konspekt.biz/index.php?text=8011> [↑](#)
5. Коммерческие риски [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.risk24.ru/komriski.htm> [↑](#)
6. Солдатова Н.Ф. Коммерческая деятельность: Учеб. пособие / – М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К°, 2013. С.117. [↑](#)
7. Буданова О.Г. Основы организации коммерческой деятельности: Учеб. пособие / – М.: Вузовский учебник, 2017.С.84. [↑](#)

- 8. Жидков С.А.. Организация коммерческой деятельности предприятий: учебно-методический**

# комплекс [Электронный ресурс] -

## Режим доступа:

**[http://finlit.online/predprinimatelstvo\\_78kommercheskoj-deyatelnosti.html](http://finlit.online/predprinimatelstvo_78kommercheskoj-deyatelnosti.html)**

[↑](#)

9. Разнодежина Э. Н. Коммерческая деятельность : учебное пособие. – Ульяновск : УлГТУ, 2014. С.26. [↑](#)
10. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов. 13-е изд., перераб. и доп.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017.- 504с [↑](#)
11. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Практикум. – М.: Юнити, 2014. – 364 с. [↑](#)
12. Киселева Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: Учеб. пособие. – М.: Вузовский учебник, 2018. С.57. [↑](#)
13. Александров, Ю.Л. Обзор методических подходов к оценке конкурентоспособности организаций: сборник науч. трудов / Ю.Л. Александров, А.В. Волошин// Финансы, учет и менеджмент: теоретические и практические разработки, 2017.- С. 401-419 [↑](#)
14. Официальный сайт ПФК ЦСКА [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pfc-cska.com/> [↑](#)
15. Составлено автором на материалах информации о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/3025647> [↑](#)

16. Составлено автором на материалах электронного ресурса <https://www.pfc-cska.com/> [↑](#)
  
17. Составлено автором на материалах официального сайта ПФК ЦСКА [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pfc-cska.com/> [↑](#)