

## **Содержание:**

# **Введение**

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.

Актуальность 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 всей организации зависит от успешной деятельности коммерческой службы.

Целью данной работы является анализ работы отдела продаж в ПФК ЦСКА.

Объектом данного исследования является отдел продаж.

Предметом данного исследования является отдела продаж спортивного предприятия ПФК ЦСКА.

В соответствии с целью были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы организации коммерческой деятельности предприятия;
- рассмотреть организационную структуру ПФК ЦСКА;
- исследовать работу отдела продаж 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 отдела продаж в ПФК ЦСКА» анализирует организационную структуру ПФК ЦСКА, а также ассортимент и политику продвижения клуба.

Третья глава выпускной квалификационной работы «Организация учета и хранения документов в Администрации Петровского сельского поселения Омского района Омской области» рассматривает структуру дел, форм документов, классификацию дел, электронные документы и порядок их хранения и архивации.

При выполнении курсовой работы использована учебная и учебно-методическая литература, нормативно-правовые документы, 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.

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 взаимовыгоде;
- повышение эффективности коммерческой деятельности компании.

Коммерческая деятельность осуществляется в несколько этапов:

- изучение спроса и определение потребности в продукте;

- поиск поставщиков и установление связей с ними;
- коммерческая деятельность для оптовой торговли;
- коммерческая деятельность для розничной продажи;
- формирование ассортимента и управления товарными запасами;
- оказание торговых услуг.

Деятельность торгового предприятия не протекает самостоятельно. Рассмотрим основополагающие принципы построения коммерческой деятельности. К ним относятся:

- обеспечение согласованности между подразделениями;
- обеспечение иерархичности системы управления;
- обеспечение комплексного подхода управления;
- обеспечение взаимодействия между целями торгового предприятия и коммерческой деятельности;
- способность прогнозировать коммерческие риски.

Опишем более подробно каждый принцип построения 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. 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.

## **1.2. Виды коммерческой деятельности**

Главный критерий классификации коммерческой деятельности организации - это род занятия. На рисунке 1 представлены виды предпринимательства.

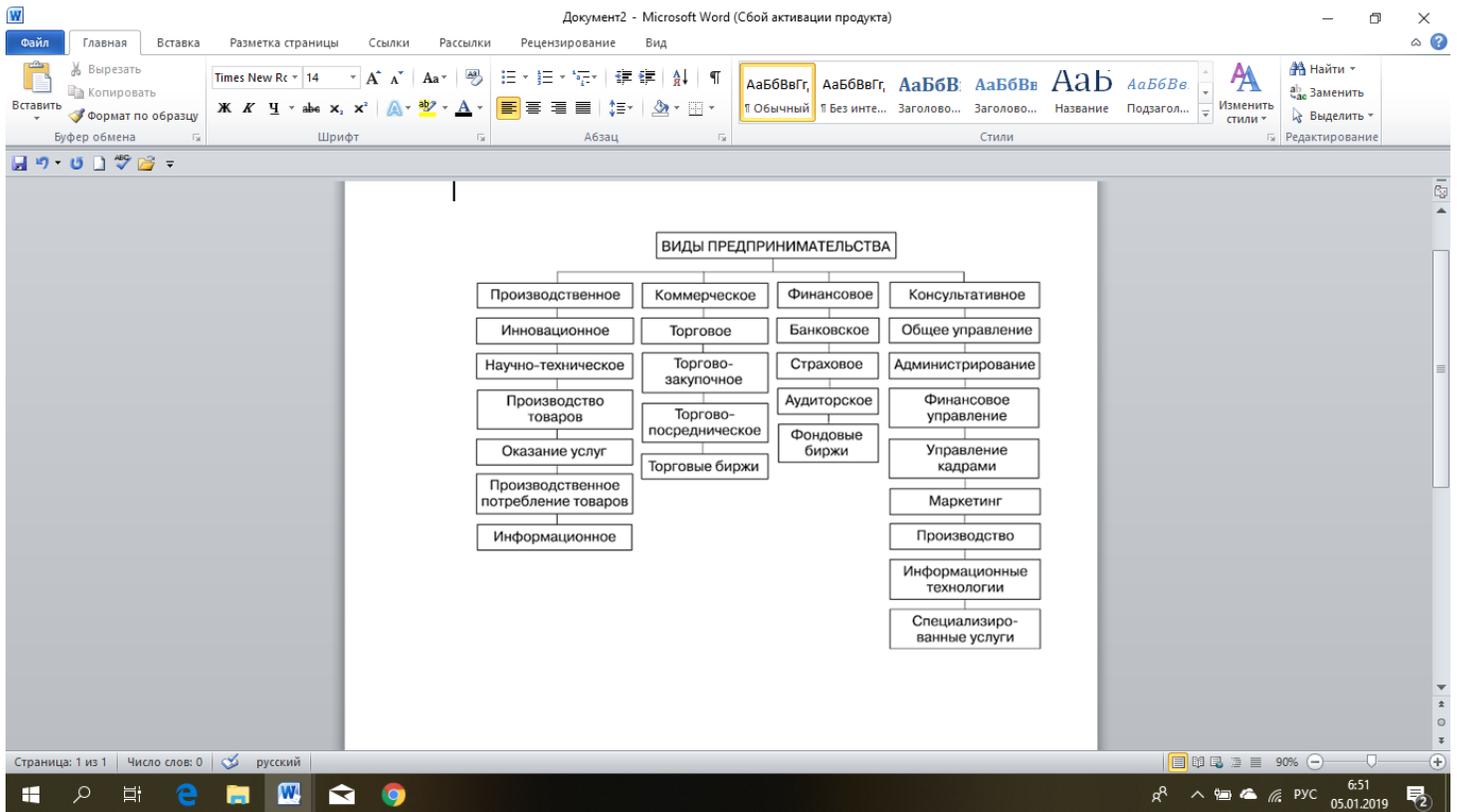


Рисунок 1.Предпринимательство и примеры его основных видов[2]

Предпринимательство по видам классифицируется на следующие составляющие:

- базирование на производственной составляющей;
- базирование на связанной с финансами деятельности;
- базирование на торговой составляющей;
- базирование на посреднических услугах;
- базирование на консультативной основе;
- базирование на страховании.[3]

Приведенная систематизация учитывает принцип связи бизнеса с некоторой стадией цикла производства. В качестве примера можно рассмотреть вариант, что кто-либо продукт производит, а кто-либо другой этот продукт распределяет. Приведенная систематизация учитывает и появившуюся в России и мире совсем недавно составляющую предпринимательской деятельности консалтинг.

Рассмотрим подробно предпринимательство коммерческое.

Коммерческое предпринимательство характеризуется следующими составляющими:

- сфера деятельности, к которой причисляют не только торговые предприятия, но и товарные биржи;
- операции и сделки по купле/продаже различной продукции;
- приобретение не материальных ресурсов (что в основе производственного типа предпринимательской деятельности), а готовый товар для его реализации покупателям;
- гибкость и мобильность в отношении потребностей покупателей;
- необходимы постоянно устойчивый спрос на продаваемые товары и низкая закупочная цена.[\[4\]](#)

Коммерческое предпринимательство привлекательно в первую очередь для индивидуальных предпринимателей, потому что именно здесь можно рассчитывать на быструю отдачу. Помимо этого к предпринимателям предъявляются минимальные требования, то есть они могут не иметь специальных знаний и больших капитальных вложений.

Этапами организации коммерческого предпринимательства являются следующие:

- принятие работников, которые будут ответственными в таких торгово-посреднических услугах, как оформление документов, закупка товара, его транспортировка, сбыт, продвижение посредством маркетинговых инструментов.
- выбор торгового или складского помещения, заключение договора аренды, оформление сделки купли-продажи объекта.
- приобретение товаров для реализации.
- мобилизация заемных денежных средств для финансирования сделки.
- сопровождение услуг от сторонних организаций, которые осуществляют посреднические функции, и их оплата.
- отбор информации для планирования, регулирования и оформления сделки.
- Реализация товаров покупателям.

- Получение дохода.
- Выплата налогов и совершение других платежей в федеральные и муниципальные финансовые органы.
- Возврат заемного капитала и погашение процентов за его использование.

Чтобы торговое предпринимательство принесло ожидаемый доход, важно точно знать, что на предлагаемый к продаже продукт имеется спрос на локальном рынке.

Для изучения потребностей потребителей, их удовлетворенности, уровня конкуренции и пр., необходимо провести профессиональное маркетинговое исследование.

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

Эффективность управления коммерческой деятельностью торговых 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.

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

Но деятельность торгового предприятия не протекает самостоятельно. Построение коммерческой деятельности базируется на определенных основополагающих принципах, а именно:

- Обеспечить согласованность всех подразделений. Каждый отдел торгового предприятия имеет цель и выполняет определенные 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;

- Обеспечить иерархию структуры управления на предприятии. Организация управления коммерческой деятельностью должна быть ориентирована на вертикальные и горизонтальные коммуникации;

- Обеспечить комплексный подход к решению вопросов управления. С позиции сложности учитываются все факторы, влияющие на управленческие решения коммерческой деятельности. Также планируется связать коммерческие процессы коммерческого предприятия с субъектами внешней среды;

- Наладить взаимодействие между коммерческой деятельностью и целями предприятия. Коммерческая деятельность организуется в соответствии с интересами предприятия. Функции управления торговлей реализуются с учетом целей предприятия;

- Обеспечение адаптивности структуры управления. Внутренняя и внешняя среда подвержена постоянным изменениям. Необходимо обеспечить гибкость управленческой структуры коммерческой деятельности к изменениям и условиям окружающей среды.

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.

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.[\[5\]](#)

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 соблюдением обязательств по сделкам;
- Стремление к достижению конечного результата – прибыли.
- Умение прогнозировать коммерческие риски[\[6\]](#).

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 возникнуть 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.

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.

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 межпредметным 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 отдела продаж в ПФК ЦСКА**

### **2.1. Общая характеристика спортивной организации**

**Полное наименование: АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ ЦСКА».**

**Руководитель:** Генеральный директор Бабаев Роман Юрьевич.

ИНН: 772504679660

**ОГРН** 1027739880893 от 25 декабря 2002 г.

**ИНН/КПП** 7734046851 / 771401001.

**Уставный капитал** 1 657 800 руб.

**Вид деятельности:** Деятельность в области спорта прочая, 93.19

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.

**Режим налогообложения:** ОСН.

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

Годом рождения нынешней команды ЦСКА считается 29 апреля 1923 года, когда на базе ОЛЛС (Общества любителей лыжного спорта) образовалась армейская команда ОППВ (Опытно-показательная площадка Всевобуча, а несколько позднее, Опытно-показательная площадка Военведа).

После образования ОППВ многие футболисты ОЛЛС продолжили выступать в армейской команде.

Первый официальный матч команда ОППВ провела 17 июня 1923 г. в весеннем первенстве Москвы с командой «Рускабель» и проиграла со счетом 1:3. За армейцев выступали Ф.Шимкунас, М. Исаев, М.Григорьев, И. Смирнов, В. Ратов, Б. Бердяев, Б. Дубинин, П. Савостьянов, М. Ратов, К. Тюльпанов, К. Жибоедов (гол забил К. Жибоедов). Спустя несколько дней (26 июня 1923 года) на стадионе ОППВ команда ОППВ встретилась в товарищеском матче с динамовцами во время большого праздника, посвященного официальному открытию спортивного общества «Динамо». Встреча закончилась вничью - 2:2. А свою первую победу футболисты ОППВ одержали в осеннем первенстве Москвы 12 августа 1923 г. в матче с Госбанком - 3:1.

Осенью 1924 г. клуб ОППВ в зачете по пяти командам стал чемпионом Москвы. Чемпионат 1925 г. не был завершен, и армейцы сохранили звание сильнейшего коллектива, а на следующий год ОППВ было присуждено первенство столицы в разряде первых команд.

В середине двадцатых годов стадион ОППВ в Сокольниках считался лучшим в столице, на нем выступали сборные СССР, РСФСР, Москвы, проводились международные матчи. Неизменными участниками всех выступлений этих сборных были футболисты ОППВ - В.Ратов, К. Жибоедов, Тюльпанов, П. Пахомов, Б-Дубинин, П. Пчеликов (один из лучших крайних защитников, игрок сборной СССР), П. Савостьянов, Е. Никишин (один из сильнейших полузащитников конца двадцатых и начала тридцатых годов, мастер отбора мяча, игрок сборной СССР, заслуженный мастер спорта, капитан ЦДКА в первых чемпионатах страны, тренировавший ее в послевоенные годы), П.Халкиопов (защитник, впоследствии заслуженный мастер спорта, работавший тренером и начальником команды мастеров ЦДКА в 1935-1938 годах).

В 1928 году команда ОППВ переименовывается в команду ЦДКА (Центральный Дом Красной Армии). В ней начинают выступать такие футболисты как С. Ильин и М. Семичастный, которые прославились в московском «Динамо», став там заслуженными мастерами спорта.

В чемпионате 1930 г. армейский клуб разделил первое место с динамовцами, уступив им звание чемпиона по дополнительным пунктам Положения о чемпионатах, а весной 1933 г. армейцы играли в финале первыми командами опять с динамовцами и сыграли - 0:0. В финальном матче блестяще сыграл вратарь ЦДКА И. Рыжов, которого привлекли в сборную Москвы. Успешным годом для ЦДКА оказался 1935-й. В весеннем первенстве Москвы армейцы заняли третье место, а в

осеннем - стали чемпионами (в отсутствии сильнейших тогда клубов «Динамо» и «Спартак»). Они набрали 9 очков (4 победы, 1 ничья), при соотношении мячей-13:6.

В составе ЦДКА играли: С. Леонов, К. Лясковский, В. Саванов, А. Кузнецов, Е. Никишин, П. Зенкин, К. Малинин, М. Семичастный, К. Рязанцев, А.Щавелев, А. Чулков, Б. Бочков, В. Лесин.

Как чемпионы, они получили право на товарищеский матч со сборной командой СССР, которая готовилась к поездке в Турцию. Армейцы проиграли со счетом 1:3.

В звании чемпиона Москвы и вступила команда ЦДКА в соревнование на первенство страны весной 1936 года.

Спортивные победы ЦСКА - это результат кропотливого труда большого коллектива тренеров, а успехи давних лет неразрывно связаны с именем талантливого педагога-наставника Бориса Аркадьева. В его «Команде лейтенантов» блистали Г. Федотов, В. Бобров, И. Кочетков, В. Демин, В. Николаев, А. Гринин.

Сегодня на футбольных полях ЦСКА учатся игре сотни юных спортсменов. По традиции, защищать честь прославленного клуба предоставлено лучшим воспитанникам детско - юношеской спортивной школы ЦСКА, а также легионерам, которые своей игрой не раз доказывали, что они имеют право быть достойными игроками профессиональной команды ЦСКА.

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 продукцию для юных болельщиков.

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

**Таблица 1****Коммерческие услуги, предоставляемые клубом ЦСКА<sup>[7]</sup>**

<b>Наименование</b>	<b>Размер</b>	<b>Стоимость</b>	<b>Примечание</b>
Футбольное поле	95 x 63	От 4000 руб.	Возможность аренды
с искусственным покрытием и подогревом	107 x 97	(за академическое занятие)	½ или ¼ части поля
Мини-футбольное поле	50x20	От 2000 руб.(за академическое занятие)	
		1400 руб.час. утреннее время с 7.00-15.00	
Спортивный зал	36x18	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.[\[8\]](#)**

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)	-	1785527	-750145	4021393	-2535672	-179,8	-142
	2235866						

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.

Валовая прибыль за все отчетные периоды принимала отрицательные значения. Наибольший убыток ПФК ЦСКА получил в 2016 г (-2969210 тыс.руб.).

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.

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 2.

Рисунок 2. Организационная структура ПФК ЦСКА[\[9\]](#)

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.

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 ассортимента и политика продвижения 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:

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

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 [10]**

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

Предоставляет дирекции по экономике и финансам

Получает от дирекции по экономике и финансам

- Планы продаж, согласованные с отделом продаж;
- Обобщенную информацию о спросе на выпускаемую предприятием продукцию (выполняемые работы, оказываемые услуги), в т.ч. по отдельным позициям номенклатуры;
- Сведения о конкурентной среде (ценовая политика, оборот, конкурентоспособность, скорость реализации услуг);
- Информацию о состоянии рынка товаров (работ, услуг);
- Данные, необходимые для формирования товарной номенклатуры интернет-магазина; – Прайс-листы с рыночными ценами для рассмотрения и согласования;
- Бизнес-проекты по запуску новых видов продукции интернет-магазина;
- Предполагаемые (рыночные) цены на сырье, готовую продукцию и пр.;
- Описание проекта (продукта) (целесообразность, привлекательность);
- Оценку рынка сбыта;
- Оценку конкурентов;
- Маркетинговую стратегию (схемы распространения товара, ценообразование, структура себестоимости, рекламный бюджет, бюджет продвижения продукции и пр.);
- Согласованный план продаж;
- Согласованные прайс-листы;
- Информацию об изменении плановой калькуляции себестоимости марки;
- Калькуляцию на марку в соответствии с запросом;
- Рыночные цены реализации услуг для экономической оценки;
- Оценка эффективности проектов по запуску и продвижению продукции и услуг;
- Согласованные/отказанные в согласовании проекты, оценку рисков бизнес-проекта;
- Экономическое обоснование необходимости реализации (отсутствии экономической целесообразности) реализации бизнес-проектов;
- Сопровождение бизнес-проектов на протяжении жизненного цикла продукции необходимыми экономическими расчетами;
- Расчет проектных калькуляций на новые виды продукции;
- Расчет изменения плановых калькуляций на ранее выпускаемые виды продукции (в случае внесения изменений);
- Информацию об отклонении фактических экономических показателей по реализованным бизнес-проектам от

## **С дирекцией по менеджменту качества**

Предоставляет в дирекцию по менеджменту качества

Получает от дирекции по менеджменту качества

- Согласованный план продаж (на месяц, год);
- Ежемесячные отчеты по дистрибьюции, доле рынка, объему продаж (с разбивкой по каналам сбыта), а также другие отчеты (по требованию директора по менеджменту качества);
- Информацию о спросе на выпускаемую предприятием продукцию (работы, услуги), в т.ч. по отдельным позициям номенклатуры;
- Сведения о конкурентной среде (ценовая политика, оборот, конкурентоспособность, скорость реализации продукции);
- Информацию по запуску и продвижению новых торговых марок;
- Информацию об установлении тенденций продаж;
- Маркетинговую стратегию (схемы распространения товара, ценообразование, структура себестоимости, рекламный бюджет, бюджет продвижения продукции и пр.);
- Программы продвижения, рекламные акции по стимулированию и пр.;
- Презентации при вводе нового продукта; - Предложения по формированию стратегии развития;
- Информация о реализации стратегии развития и стратегических показателей номенклатуры;
- Задание на проведение исследований;
- Актуальные копии стратегии развития
- Отчет о реализации стратегии развития, стратегических показателей клуба в целом;
- Учтенные копии документов;
- Утвержденный план мероприятий на год, месяц.

## **С юридической службой**

Предоставляет в юридическую службу

- Претензии и иски контрагентов по поводу ненадлежащего исполнения договорных обязательств предприятием;
- Материалы для заявления претензий и исков к другим предприятиям;
- Документы, справки, расчеты, необходимые для дачи заключений по юридическим вопросам;
- Договоры для проверки и согласования (контроль условий договоров, сроков отсрочки платежей, проверка на наличие печатей, подписей и прочих обязательных элементов документа);
- Необходимые материалы для выполнения функций, возложенных на юрисконсульта (акты, справки, заключения, протоколы и т.д.);
- Проекты приказов, распоряжений и иных документов для проверки правового характера и визирования.

Получает от юридической службы

- Информацию о действующем законодательстве по направлению деятельности;
- Методическую помощь по предъявлению и рассмотрению претензий;
- Заключение или ответы на заявленные претензии и иски;
- Подготовленные претензии и иски к другим предприятиям, организациям, физическим лицам;
- Согласованные и зарегистрированные договоры;
- Визированные проекты приказов, распоряжений и иных документов (либо с рекомендациями, выполнение которых необходимо для визирования документа);

## **С ИТ- службой**

Предоставляет в ИТ-службу

Получает от ИТ- службы

– Заявки на приобретение вычислительной техники, оргтехники, расходных материалов, согласованные с директором по маркетингу;

– Заявки на проведение ремонтных и профилактических работ по поддержанию вычислительной техники и оргтехники в рабочем состоянии;

– Заявки на обеспечение и поддержание внешних коммуникационных систем (электронная почта, Internet);

– Заявки на установку, обновление и отладку программного обеспечения в том числе:

1. на подготовку установленной отчетности по утвержденным формам в установленные сроки;

2. на развитие программного обеспечения;

3. технические задания на устранение ошибок, сбоев, неполадок и отклонений в работе программы.

План работ по приобретению, установке и поддержанию вычислительной техники и оргтехники в рабочем состоянии;

– Организацию работ по приобретению, установке, отладке и совершенствованию программного обеспечения;

– Методическое и практическое руководство при эксплуатации вычислительной техники, оргтехники и программного обеспечения;

– План мероприятий, направленный на поддержание внешних коммуникаций (поддержку сервера, организацию работы электронной почты, обеспечение доступа в Internet (согласно размеру трафика) и пр.);

– Инструкции по работе с программным обеспечением;

– Методическое и практическое руководство при эксплуатации программного обеспечения, вычислительной техники, оргтехники.

## **С дирекцией по персоналу**

Предоставляет дирекции по персоналу

Получает от дирекции по персоналу

Заявки на потребность в кадрах;

– Документы (табель) учета рабочего времени;

– Листки временной нетрудоспособности;

– Заявки на повышение квалификации специалистов;

– Информацию для разработки системы мотивации;

– Информацию для оформления договоров материальной ответственности работников дирекции;

– Штатное расписание на утверждение;

– График отпусков;

– Информацию в случае изменения паспортных и других данных для оформления договоров индивидуальной материальной ответственности.

Положение об испытательном сроке (условия работы, уровень заработной платы, процедура перевода на постоянную работу);

– Рекомендации по подбору и расстановке кадров; –

Планы подготовки и повышения квалификации специалистов;

– Планы проведения тренингов и семинаров внутри компании и на рынке образовательных программ;

– Результаты проверок вновь принимаемых сотрудников (отсутствие судимостей, административных нарушений и пр.);

– Штатное расписание (утвержденное);

– Трудовые договоры и договоры материальной ответственности;

– Полисы обязательного медицинского страхования;

-Согласованный табель учета рабочего времени по дирекции;

– Программы повышения мотивации работников производства;

– Приказы на командировку и командировочные удостоверения.

– Информацию о результативности работы сотрудников дирекции;

– Корпоративные мероприятия.

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 продукцию 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.

Высокая квалификация в сфере коммерции, предполагает фундаментальную экономическую подготовку и изучение большого числа смежных областей. К таким межпредметным дисциплинам относятся маркетинг, менеджмент, товароведение, психология, экономика, математика, коммуникация.

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: 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.

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. Блюм М.А. Основы использования средств рекламы в коммерческой деятельности: Учеб. пособие / – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. – 226 с.
2. Буданова О.Г. Основы организации коммерческой деятельности: Учеб. пособие / – М.: Вузовский учебник, 2017. – 325 с.
3. Денисова А.Л. Организация коммерческой деятельности: управление запасами: Учеб. пособие / – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. – 344 с.
4. Дюженкова Н.В. Основы коммерческой деятельности: Учеб. пособие / – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2016. – 230 с.
5. Киселева Е.Н. Организация коммерческой деятельности по отраслям и сферам применения: Учеб. пособие / – М.: Вузовский учебник, 2018. – 192 с.
6. Молоткова Н.В. Организация, технология и проектирование коммерческих предприятий: Учеб. пособие / – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2014. – 128 с.
7. Третьяк С.Н. Коммерческая деятельность. Часть I. Основы теории и организации: Учеб. пособие / – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2017. – 354 с.
8. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учеб. пособие / 13-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и Ко, 2017. – 500 с.
9. Подачина, Л.И. Современные подходы к классификации и оценке услуг, влияющих на параметры качества жизни [Текст] / Л.И. Подачина, Ю.Ю. Сулова // Проблемы современной экономики.- 2017.- № 4.- С. 347-351.
10. Соседов Г.А. Основы коммерческой деятельности: Учеб. пособие / – Тамбов: Изд-во ТГТУ, 2014. – 423 с.
11. Тютюшкина Г.С. Организация коммерческой деятельности предприятия: Учеб. пособие / – Ульяновск : УлГТУ, 2016. 350 с.
12. Солдатова Н.Ф. Коммерческая деятельность: Учеб. пособие / – М.: Издательско-торговая корпорация Дашков и К°, 2013. – 344 с.
13. Сулова, Ю.Ю. Анализ рынка потребительских товаров [Текст] / Ю.Ю. Сулова.- Красноярск: Красноярский государственный торгово-экономический институт, 2016.- 108с.

14. Терещенко, Н.Н. Доходы и прибыль предприятия торговли: учебное пособие [Текст]/ Н.Н. Терещенко, Ю.Ю. Сулова.- Красноярск: Краснояр. гос. торгово-экон. ин-т, 2014.- 270с.
15. Шестов, С.Н. Конкурентоспособность региона как предмет исследования экономической науки [Текст] / С.Н. Шестов, А.В. Волошин // Труд и социальные отношения.- 2016.- №5.- С. 27-36.
16. 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
17. Бондарькова О.А. Система управления коммерческой деятельностью предприятий торговли // Молодой ученый. - 2017. - № 9. - С. 20-25.
18. Волошин, А.В. Особенности формирования конкурентоспособности организаций на рынке образовательных услуг высшего образования: сборник науч. трудов [Текст] / А.В. Волошин // Проблемы развития социальной сферы в России и за рубежом, 2017.- С. 250-266.
19. Ермакова Н.В. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Коммерческий директор. - 2017. - № 2. - С. 65-69.
20. Мусаев Д.Р. Коммерческая деятельность в розничной торговле: теоретические аспекты // Экономика. - 2017. - № 6. - С. 33-38.
21. Томилова Н.А., Карпович А.И. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Наука вчера, сегодня, завтра: сб. ст. по матер. XXXVIII междунар. науч.-практ. конф. № 9(31). - Новосибирск: СибАК, 2016. - С. 131-139.
22. Щеглова Л.В. Особенности коммерческой деятельности малых предприятий в сфере розничной торговли // Экономические науки. - 2017. - № 58. - С. 50-56.
23. Сайт информации о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/3025647>

Официальный сайт ПФК ЦСКА [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
<https://www.pfc-cska.com/>

## 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./	
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>	2100	-	-	-	-	-
		1679478	1510943	1582084	2129542	2969210
		-	-	-	-	-
		1510943	1582084	2129542	2969210	2220857
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>	2200	-	-	-	-	-
		1691599	1537423	1602932	2150768	2990575
		-	-	-	-	-
		1537423	1602932	2150768	2990575	2282059

Прочие доходы и расходы

Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
	2310				
	0	0	0	0	0
Проценты к получению	0	41	39	55	2084
	2320				
	41	39	55	2085	1600
Проценты к уплате	63061	34494	8440	20199	347534
	2330				
	34494	8440	20199	347534	921474
Прочие доходы	2414715	2050416	2219701	7966141	11316272
	2340				
	2050416	2219701	7966141	11316272	3668859
Прочие расходы	1020724	962974	3717307	8568438	5730763
	2350				
	991063	3717307	8568438	5730764	1383631
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	-360669	-484434	-	3108939	-2773209
	2300				
	-512523	-	-	2249484	-916705
		3108939	-	2773209	
Текущий налог на прибыль	0	0	0	0	0
	2410				
	0	0	0	0	0
<i>Постоянные налоговые обязательства (активы)</i>	-49373	25451	6010	17299	-14075
	2421				
	-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	
<b>Совокупный финансовый результат</b>						
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	1785512
		-	-	-	1785527	-750145
		384567	2481141	2235866		

1. Андреев Е. С., Сидоренко С. И. Организация коммерческой деятельности предприятий : учебное пособие / Е. С. Андреев, С. И. Сидоренко; М-во образования и науки Российской Федерации, . - Хабаровск : Изд-во ТОГУ, 2015. - 119 с. [↑](#)
2. Щеглова Л.В. Особенности коммерческой деятельности малых предприятий // Экономические науки. - 2017. - № 58. - С. 50-56. [↑](#)
3. Мусаев Д.Р. Коммерческая деятельность в розничной торговле: теоретические аспекты // Экономика. - 2017. - № 6. - С. 33-38. [↑](#)
4. Томилова Н.А., Карпович А.И. Коммерческая деятельность торгового предприятия: сущность и основные направления // Наука вчера, сегодня, завтра: сб. ст. по матер. XXXVIII междунар. науч.-практ. конф. № 9(31). - Новосибирск: СибАК, 2016. - С. 131-139. [↑](#)
5. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: Учебник для вузов. 7-е изд., перераб. и доп.- М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2014.- 504с [↑](#)
6. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности. Практикум. – М.: Юнити, 2014. – 364 с. [↑](#)
7. Официальный сайт ПФК ЦСКА [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pfc-cska.com/> [↑](#)
8. Составлено автором на материалах информации о юридических лицах и индивидуальных предпринимателях [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/3025647> [↑](#)
9. Составлено автором на материалах электронного ресурса <https://www.pfc-cska.com/> [↑](#)

10. Составлено автором на материалах официального сайта ПФК ЦСКА  
[Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.pfc-cska.com/> ↑