

Содержание:

Введение

Проблема оценки эффективности коммерческой деятельности в современных условиях становится все более актуальной. Это определяется, прежде всего, обострением конкуренции спортивных организаций предпринимательского типа, а также необходимостью формирования культуры управления данным видом деятельности.

Исследование данной проблемы способствует развитию предпринимательства, подготовке специалистов, связавших свою дальнейшую деятельность с изучением рынка товаров и спортивных услуг. Овладение основами оценки эффективности коммерческой деятельности позволит спортивным менеджерам освоить принципы и образ действия в условиях рыночной системы хозяйствования, использовать приемы коммерции в предпринимательской деятельности, обосновании объемов производства товаров и услуг, заключении договоров и контрактов.

Объект исследования – футбольный клуб «Локомотив Москва».

Предмет исследования – экономические отношения между субъектами коммерческой деятельности.

Цель исследования: разработать рекомендации по оценке эффективности коммерческой деятельности спортивной организации на примере футбольного клуба «Локомотив Москва».

Методологической базой исследования послужили работы отечественных специалистов в области спорта. Информационную основу исследования составили отчеты согласно Российским стандартам бухгалтерского учета, а также интернет-ресурсы различных рейтинговых агентств, ассоциаций и форумов.

Глава 1 Теоретические основы коммерческой деятельности спортивной организации

1.1 Понятие и сущность коммерческой деятельности

Сущность коммерческой деятельности по большому счету сводится к выполнению торгово-посреднических операций и мер по продвижению и сбыту товара и доведению его до конечного потребителя (если брать сферу розничной торговли) и до розничных продавцов (если брать сферу оптовой торговли). Если обратиться к толкованию понятий «коммерческая деятельность», «торговля», то можно обнаружить много общих черт. В самом широком смысле под коммерцией понимается «любая предпринимательская деятельность юридических, а также физических лиц по осуществлению операций купли-продажи товаров и оказанию услуг с целью удовлетворения спроса на товары и услуги и получения прибыли»[\[1\]](#).

Впервые понятие «коммерческая деятельность» было сформулировано Гарвардской школой управления коммерческой деятельностью в 1958 году. Классическое определение гласит: «коммерческая деятельность существует для удовлетворения с прибылью потребительских требований»[\[2\]](#).

М.А. Федорова включает в состав коммерческой деятельности торговых предприятий как вопросы организации торгово-технологических операций, так и процесс управления ими со стороны специально созданных коммерческих служб такого предприятия[\[3\]](#).

С.Н. Виноградова рассматривает вопросы организации коммерческой работы и дает определение применительно к условиям административно-командной системы. Однако эти определения не отвечают современным требованиям и не отражают сущности коммерческой работы, ее целей и задач в условиях рыночной экономики[\[4\]](#).

Другие ученые определяют коммерческую деятельность в условиях рыночной экономики как совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов. Так, Л.В. Балабанова считает, что коммерческая деятельность – это «совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов»[\[5\]](#).

В ряде источников говорят не о коммерческой деятельности, а о коммерческой работе. Многие исследователи считают эти термины синонимами, что не совсем правильно. Так, например, П.И. Вахрин определяет коммерческую работу как

«основанную на хозяйственном расчете деятельность торговых предприятий, связанную с отношением торгового обмена и организацией доведения товаров от производств до сферы потребления в целях удовлетворения платежеспособного спроса[6]». В представленном выше определении прослеживается только социальная цель коммерческой работы и отсутствует экономическая, т. е. получение прибыли. Кроме того, данное 4 определение грешит не полностью, поскольку коммерческой работой могут заниматься не только торговые предприятия, но и предприятия промышленности и оказания услуг. Представляется определить коммерческую работу более узко, как совокупность действий работников коммерческих подразделений предприятий по реализации коммерческих целей предприятия.

Операционный подход к коммерческой деятельности прослеживается и в других исследованиях. Так, например, по мнению Л.М. Осиповой и И.М. Синяевой, «коммерческая деятельность – это комплекс операций организаций по исследованию рынков, ведению рекламы, вступлению в договорные отношения с посредниками, банками и т. д.[7]». Неполнота данного определения видится в отсутствии указания на цель коммерческой деятельности. Во всех коммерческая деятельность осуществляется, прежде всего, с целью получения прибыли. Остальные цели – социальные, управленческие, организационные в коммерческой деятельности вторичны и вытекают из финансовой цели.

Эффективно поставленная и организованная коммерческая деятельность многими исследователями рассматривается как фактор повышения конкурентоспособности торговой организации. Так, например, И.В. Кондраков считает, что в силу динамики конкурентной среды многим предпринимательским структурам следует уделять больше внимания совершенствованию элементов коммерческой деятельности[8].

Между тем, при определении коммерческой деятельности представляется более правильным говорить о коммерческой работе как о деятельности, направленной на получение прибыли, так как доходы не отражают финансового состояния предприятия.

Определение сущности коммерческой деятельности торгового предприятия невозможно без выявления основных направлений ее осуществления. По сути, можно говорить как о направлениях, так и о функциях коммерческой работы на торговых предприятиях. Здесь различие в терминах может оказаться не столь существенным.

В последнее время появляется достаточно много публикаций, посвященных самым разным аспектам и направлениям коммерческой деятельности торговых предприятий.

Так, например, в статье А.А. Кожовой, А.В. Цветцых акцентируется основное внимание на вопросах совершенствования управления деятельностью торговых организаций[9]. Авторы в качестве мер совершенствования системы управления торговой организацией называют и совершенствование коммерческой деятельности.

Раскрытию комплексного подхода применительно к коммерческой деятельности торгового предприятия посвящена статья С.Н. Диановой и Ю.Г. Авагян[10]. Авторы обращают внимание на глобализацию современной торговли, что выдвигает на первое место применение новых форматов организации торговли. В качестве одного из факторов повышения качества организации коммерческой деятельности торговой организации называется расширение и усложнение международных торговых связей, и рост научно-технического прогресса. Новые форматы торговли, в том числе, и торговля товарами и услугами через сеть Интернет, повышают требования к организации коммерческой деятельности торгового предприятия.

Сущности и анализу основных направлений коммерческой деятельности торговых предприятий посвящена публикация М.А. Федоровой.

В качестве основных направлений коммерческой деятельности торговых организаций М.А. Федорова называет «создание хозяйственных связей и организацию договорной работы на торговом предприятии; закупочную деятельность; коммерческую работу по продаже товаров; разработку ассортиментной политики и управление запасами торговой фирмы; рекламный менеджмент и маркетинг[11]».

В работе Л.П. Дашкова направления коммерческой деятельности сформулированы практически аналогично с представленными в работе М.А. Федоровой. По мнению Л.П. Дашкова коммерческая деятельность торгового предприятия может протекать в следующих основных направлениях:

- «формирование необходимого ассортимента товаров в рамках покупательского спроса;
- развитие закупочной деятельности;

- организация хозяйственных связей с поставщиками;
- осуществление процесса купли-продажи товаров, сопровождаемого коммерческими сделками, товарно-денежным обменом;
- обеспечение устойчивых конкретных позиций при решении коммерческих задач [12]».

По мнению ряда авторов, ключевым фактором повышения эффективности торговой деятельности становится совершенствование информационного обеспечения такой деятельности [13]. Действительно, в условиях расширения международных коммерческих связей и стирания границ между рынками сбыта ключевым фактором успеха деятельности торговой организации становится своевременное и качественное информирование коммерческих служб предприятия о состоянии рынка потребительского сбыта и потребительских предпочтений. В этой связи информационное обеспечение коммерческой деятельности становится приоритетным направлением деятельности торговой организации.

Таким образом, согласно вышесказанному, можно заключить, что коммерческая деятельность любого торгового предприятия, будь то небольшой магазин или крупная торговая сеть, направлена на обеспечение доведения товаров до покупателей и торговое обслуживание с учетом требований текущей ситуации на рынке. В этой связи коммерческой работе должен быть присущ высокий динамизм, профессионализм коммерческих работников, знание текущей рыночной конъюнктуры, а также нацеленность на достижение не оперативных, а стратегических целей. С учетом перспективности сферы торговли, а также расширением ее возможностей, в том числе, выходом на новые рубежи и овладение новыми форматами, следует отметить перспективность коммерческой деятельности, направленной на новые возможности, в том числе, расширение сферы электронной торговли, изменением географии целевой аудитории.

1.2 Законодательное регулирование профессионального спорта в РФ

Одним из важнейших факторов обеспечения эффективной деятельности является четкое нормативно-правовое регулирование. На протяжении долгого времени, начиная с 2000-х годов, велись обсуждения по поводу необходимости принятия нового закона о спорте высших достижений и профессиональном спорте, так как

Закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», в существующей на тот момент редакции, практически никак не регламентировал деятельность в области профессионального спорта. Непосредственно сам термин «профессиональный спорт» на законодательном уровне появился лишь в редакции Закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» 1999 года.

Овчинникова Н.А. подчеркивает необходимость выделения профессионального спорта среди других разновидностей спортивной деятельности, так как данная сфера общественных отношений имеет ряд специфических особенностей и требует более детальной правовой основы[14]. В Законе «О физической культуре и спорте в РФ» до редакции 22.11.2016[15] давалось лишь определение профессионального спорта, однако не было дифференциации в некоторых положениях Закона между физической культурой, массовым спортом, спортом высших достижений и профессиональным спортом, не было предусмотрено никаких специфических норм, регулирующих деятельность в области профессионального спорта, и даже не было четкого определения субъектов профессионального спорта. Таким образом, сложилась ситуация, при которой значительный пласт социально-экономических отношений, в котором задействовано большое количество человеческих и финансовых ресурсов, существовал независимо от системы правового регулирования на федеральном уровне и основывался лишь на разнородных локальных нормах, принимаемых на уровне федерации по виду спорта.

Проблему отсутствия полноценной системы законодательных норм, регламентирующих деятельность субъектов профессионального спорта, также поднимает Кошель А.Б.[16]. Анализ сложившихся отношений показывает, что достаточно сложно определить оптимальную границу между саморегулированием в области профессионального спорта, выполняемым федерациями в каждом виде спорта, и государственным регулированием. Существует ряд вопросов, требующих дополнительной регламентации, с целью предотвращения негативных явлений в профессиональном спорте, которые более подробно будут проанализированы далее в работе. Многие из них практически невозможно решить в условиях отсутствия единой правовой основы на государственном уровне. Однако при этом необходимо, чтобы законодательное регулирование деятельности действительно способствовало развитию профессионального спорта, не шло вразрез с интересами федераций и не лишало их некоторой степени автономности, а лишь установило общие «правила игры».

Важным моментом для развития профессионального спорта в России стало заседание Совета по развитию физической культуры и спорта 2 июня 2015 года,

которое имело ряд последствий. Поручения Владимира Путина, сформированные по итогам заседания, оказали ключевое влияние на становление правового регулирования данной сферы. Президент страны поставил задачу по формированию правового базиса осуществления своей деятельности субъектами профессионального спорта, а также по внедрению правил предоставления мер государственной поддержки, в частности выделения субсидий из бюджетов субъектов РФ на нужды профессиональных клубов.

В целях реализации поручений Президента был принят ряд изменений, в том числе и Федеральный закон от 22.11.2016 N 396-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" в части регулирования спорта высших достижений и профессионального спорта"[\[17\]](#). Данный закон определил субъектов профессионального спорта: общероссийские спортивные федерации, профессиональные спортивные клубы, профессиональные спортивные лиги, спортивные судьи, спортивные агенты, спортсмены и тренеры, участвующие в профессиональных спортивных соревнованиях. Также раскрываются их основные права и обязанности. В пояснительной записке к законопроекту говорится о том, что профессиональный спорт нацелен на повышение зрелищности, что, в свою очередь, должно повысить его экономическую эффективность. Кроме того, профессиональный спорт, согласно Закону, должен оказывать активное содействие спорту высших достижений в части формирования национальных сборных команд. Таким образом, неявно декларируется главенство интересов национальной сборной над интересами субъектов профессионального спорта, в первую очередь профессиональных лиг и клубов.

Важнейшим элементом новой редакции Закона «О физической культуре и спорте в РФ» стал 5 пункт статьи 19.1, затрагивающий вопрос бюджетного финансирования профессиональных клубов. На протяжении нескольких лет велись обсуждения законопроекта о запрете использования профессиональными клубами бюджетных средств на покупку игроков, следствием чего и стало принятие нормы, ограничивающей клубы в части расходования субсидий из бюджетов субъектов РФ. Согласно Закону, клубы не имеют права использовать субсидии на оплату услуг спортивных агентов, предоставление выплат в связи с досрочным прекращением трудовых договоров с профессиональными спортсменами и тренерами, а также на трансферные выплаты другим клубам, связанные с переходом спортсменов. При предоставлении субсидий профессиональному клубу определяются условия их использования, в рамках Закона допускается оплата труда спортсменов, тренеров

и ряда специалистов за счет бюджетных ассигнований. Безусловно, подобная законодательная норма не решает всех проблем чрезмерного государственного финансирования профессионального спорта в России. Во-первых, заработная плата спортсменов и тренерского состава – одна из основных статей расходов любого профессионального клуба и при этом не установлено никаких ограничений, касающихся максимальных размеров заработной платы, поэтому объемы финансирования из бюджетов субъектов РФ, используемые на содержание профессиональных клубов, определяются субъектами самостоятельно. В свою очередь, размер заработных плат профессиональных спортсменов в некоторых видах спорта в десятки раз превышает средний уровень заработных плат по стране. Во-вторых, ограничение, накладываемое на использование бюджетных средств в целях совершения трансфера спортсменов, не касается клубов, финансируемых государственными корпорациями, так как формально большая часть средств такими клубами получается в рамках спонсорских соглашений с компанией-владельцем или аффилированными организациями. Несмотря на это необходимо отметить, что на законодательном уровне сделан достаточно важный первый шаг в направлении постепенного сокращения государственного финансирования профессионального спорта.

В остальном можно сказать, что внесенные изменения закрепили и установили на федеральном законодательном уровне те положения, которые уже сложились в сфере профессионального спорта и реализовывались в течение многих лет. Безусловно, это является значимым положительным моментом, позволяющим гармонизировать совокупность локальных корпоративных норм, устанавливаемых федерациями и профессиональными лигами в различных видах спорта. При этом, осознавая необходимость учета специфики, главенствующая роль в регламентации особенностей осуществления деятельности в рамках рассматриваемого Закона закрепляется за общероссийскими федерациями и профессиональными лигами.

1.3 Особенности коммерческой деятельности футбольного клуба

Коммерция – в самом простейшем виде – означает покупку товаров с целью их дальнейшей продажи различным потребителям, розничным или оптовым для производственного или личного потребления.

В принципе, выручка любого современного футбольного клуба поступает из трех источников:

1. Выручка в день проведения матчей (Matchday revenue), которую формируют доходы от продажи билетов (включая абонементы), еды, напитков и атрибутики.
2. Продажа прав телетрансляций матчей команды, как в местном чемпионате, так и в зарубежных турнирах.
3. Коммерческая деятельность, куда включаются поступления от спонсоров, и продажа фирменной продукции клуба.

Также клуб может зарабатывать немалые суммы на продаже игроков и благодаря участию в международных турнирах (Лига Чемпионов, Лига Европы).

Дополнительный источник дохода может обеспечить собственный стадион, где помимо домашних матчей станут проводиться и неспортивные мероприятия, например выставки и концерты. Кроме того в составе каждого современного стадиона сегодня обязательно строятся объекты коммерческой недвижимости: офисы, торговые центры и гостиницы. Еще один источник дохода собственного стадиона – титульное спонсорство спортивных арен.

Что касается затратной части, то одна из самых существенных расходных статей – это покупка игроков и их зарплата. Также серьезные деньги тратятся на тренерский состав. По расчетам ФИФА, оборот на трансфертном рынке за 2018 год составил 7,11 млрд. долл[18].

Операционные расходы включают аренду офиса, зарплату административного персонала, затраты на вторую команду и детскую футбольную школу (академию). Такие статьи, как расходы на обеспечение безопасности во время матчей, куда также могут относиться денежные санкции за хулиганское поведение болельщиков, затраты на перелеты и проживание, аренда стадионов и тренировочных баз (в том числе на время сборов). Еще один вид затрат, которые несут не все клубы, но доля которых может быть довольно существенной, – это обслуживание долговых обязательств.

Зная о положении дел у конкурентов и отталкиваясь от своих собственных показателей, менеджмент концентрирует свои усилия, с одной стороны, на удержании позиций там, где клуб силен (например, во взаимоотношениях со спонсорами), а с другой – пытается подтянуть отстающие направления (например, в части продажи клубной атрибутики). Менеджмент использует ряд показателей,

характеризующих деятельность футбольного клуба по различным направлениям: популярность и достижения клуба, коммерческая деятельность и финансирование.

Самый красноречивый показатель, очевидно, это посещаемость домашних матчей. Однако его стоит рассматривать, во-первых, в динамике за несколько сезонов, во-вторых, нужно анализировать его структуру (% семейных посещений, доли разных возрастных категорий с учетом различного уровня платежеспособности), в-третьих, в сравнении с показателями конкурентов по лиге, а при выходе на определенный уровень развития – с топ-командами. Также обязательно вычисляется средняя посещаемость за сезон. Особенно важное значение для клуба имеет численность наиболее преданных болельщиков, которая определяется процентом мест на домашней арене, на которые проданы абонементы. Клуб не только получает денежный аванс в начале сезона, но и определенную уверенность в будущих продажах в день матча. К сожалению, клубы российской футбольной Премьер-Лиги пока не могут похвастаться высокими показателями продаж абонементов.

Спортивные достижения клуба также могут (и даже должны) рассматриваться через призму затрат, которые пришлось понести ради будущих побед. Для этого практикуется расчет стоимости одного турнирного очка как отношение общей суммы затрат (либо зарплаты игроков и тренеров) к количеству баллов, набранному по итогам сезона. Чем ниже значение показателя, тем меньше средств пришлось потратить на один балл, тем эффективнее менеджмент. Для наглядности этот показатель следует сравнивать с результатами других клубов, обращая внимание на его динамику за несколько лет.

1.4 Оценка коммерческой деятельности футбольного клуба

Анализ коммерческой деятельности в первую очередь должен осуществляться путем изучения **структуры выручки** по уже рассмотренным направлениям деятельности.

Оперируют такими показателями, как выручка и прибыль за каждый домашний матч (прибыль – разница между выручкой, полученной в день матча, и понесенными расходами, в том числе арендой стадиона, обеспечением

безопасности, рекламой в прессе или на радио и т.д.), выручка на одного зрителя, выручка и прибыль за весь сезон. Важно знать структуру доходов, полученных в день матча, и детальные показатели рентабельности отдельных сегментов, например рентабельность продаж в сфере "Торговля и общественное питание". Менеджмент также получает детальную расшифровку по номенклатуре продаваемой клубной продукции, в том числе с разбивкой по регионам. Например, это может быть "Количество проданных игровых футболок" с возможностью детализации по именованным майкам конкретных игроков.

Спонсорские поступления необходимо "очистить" от расходов, которые связаны с исполнением контракта (например, размещением рекламных баннеров на стадионе). Также не лишним будет знать долю каждого спонсора в общей сумме. Это поможет выстроить правильную политику во взаимоотношениях с каждой отдельной компанией – спонсором.

Разумеется, выручка не должна рассматриваться отдельно от расходов. Как мы уже выяснили, основная статья затрат футбольного клуба – трансферы и зарплата игроков. Покупку и продажу игроков можно рассмотреть как отдельный сегмент деятельности и рассчитать сальдо по трансферным операциям как разницу между суммами, потраченными на приобретение и полученными за продажу игроков. Причем этот показатель может рассчитываться как в целом за сезон, так и по отдельному игроку. Его основное назначение – установить качество работы селекционного отдела и тренерского штаба. При этом любые выводы можно делать лишь с учетом всей совокупности внешних и психологических факторов. Кроме того, не следует забывать, что продажа игроков не является основной деятельностью клуба, и очень часто даже прибыльная сделка способна отрицательно сказаться на спортивных, а затем и на финансовых результатах деятельности. (К примеру, уход ключевого футболиста может привести к снижению посещаемости матчей и продаж атрибутики.) Поэтому данный показатель должен рассматриваться в контексте положения клуба в целом.

Сказанное относится и к сделкам по передаче игроков в аренду. Отдельно нужно анализировать такое направление, как подготовка и воспитание собственных игроков. Здесь поможет помочь такой показатель, как "Отдача от молодежной программы", который рассчитывается как отношение доходов по трансферам собственных воспитанников (включая контракты с собственным клубом) за год к расходам на обеспечение работы молодежного состава.

Кроме того, целесообразно посчитать, хватает ли клубу доходов на покрытие зарплатной ведомости. Например, у "Манчестер Сити" показатель "Зарплата к выручке" составляет 114%, что говорит о том, что фактически клубу не хватает собственных доходов и его расходы покрываются акционерами[19].

Также полезно знать отношение не только зарплат, но и всего бюджета клуба к выручке.

Таким образом, мы перешли к следующей группе показателей, которая касается финансирования деятельности клуба и в последние годы приобретает особую важность. В частности, УЕФА пытается уравнивать шансы команд путем ограничения возможности акционеров компенсировать убытки клуба за счет собственных средств. В этих целях был подготовлен и выпущен специальный документ – The UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations, который по своей сути напоминает договор с банком: на футбольный клуб накладывается большое число обязательств, нарушение которых лишает его права выступать в еврокубках. Хотя основные цели этого документа декларируются как "улучшение финансового состояния, стимулирование самокупаемости и разумных трат, поддержка устойчивости", для очень многих команд выполнить все требования будет весьма сложно.

Обобщенный перечень показателей, которые могут быть положены в основу методики анализа деятельности футбольного клуба, представлен в нижеприведенной таблице.

Таблица 1

Показатели, используемые для анализа деятельности футбольного клуба [20]

Показатель	Описание	Норматив
Посещаемость	Средний % посещаемости за последние 5 сезонов	Сравнение с конкурентами

Абонементы	Средний % проданных за последние пять сезонов абонементов от общей вместимости домашнего стадиона	Сравнение с конкурентами
Стоимость одного турнирного очка (одной победы)	Общий объем затрат за сезон / Количество набранных очков	Сравнение с конкурентами
Структура выручки	Расчет доли каждой составляющей дохода	Диверсификация
Средняя выручка (прибыль) за матч	Общий объем выручки (прибыли) в день матча / Число матчей за сезон	Сравнение с конкурентами
Средняя выручка (на одного зрителя)	Общий объем выручки в день матча / Среднее число зрителей на домашних матчах	Сравнение с конкурентами
Сальдо по трансферным операциям	Доходы от продажи игроков-Расходы на покупку игроков	Не регламентируется
Отдача от молодежной программы	Доходы по трансферам собственных воспитанников (включая контракты с собственным клубом) за год / Расходы на обеспечение работы молодежной академии	Чем больше, тем лучше
Операционная прибыль	Прибыль без учета трансферных операций и дохода от сопутствующих бизнесов, напрямую не связанных с футболом	>0

Заработная плата к выручке	Зарплата футболистов / Выручка	≤ 70
Долг к капиталу	Долговые обязательства / Капитал	$\leq 100\%$
Долг к выручке	Долговые обязательства / Выручка	$\leq 100\%$

В общей сложности УЕФА требует соблюдения следующих ковенант, которые должны быть включены в модель управления стоимостью:

- подтверждения аудитора относительно непрерывности деятельности клуба (going concern);
- отсутствия ухудшений по показателю чистые обязательства (negative equity);
- требования окупаемости (break-even result);
- отсутствия просроченной задолженности (overdue payables);
- коэффициент "Зарплата игроков к выручке" не превышает 70%;
- коэффициент "Чистый долг к выручке" не превышает 100%.

Однако даже наличие отчетности не всегда помогает при анализе реального положения дел. Дело в том, что отечественный футбол по-прежнему остается одной из самых закрытых сфер, и владельцы клубов не спешат раскрывать финансовую информацию. Например, от нас скрыта реальная структура выручки, где существенную часть могут иметь поступления от спонсоров, которые могут одновременно являться и совладельцами команды. Также не стоит забывать о специфическом порядке учета покупки и продажи игроков и особенностях начисления амортизации по их контрактам. Наконец, расходы на трансферы игроков также не всегда полностью проводятся через бухгалтерию. Данные моменты делают отчетность малосодержательной, неполной, во многом формальной.

Глава 2 Анализ коммерческой деятельности футбольного клуба «Локомотив Москва»

2.1 Общая характеристика и организация управления футбольного клуба «Локомотив Москва»

«Локомотив» является одним из флагманов российского футбола. Трижды клуб завоевывал чемпионский титул и множество раз получал медали чемпионата, семь раз выигрывал Кубок России и дважды Суперкубок.

Футбольный клуб «Локомотив» был основан 23 июля 1922 года. Именно в этот день команда Московско-Казанской Железной дороги «Казанка» провела свой первый матч, разгромив Измайловский клуб спорта со счетом 7:0. «Казанка» (Московско-Казанская железная дорога) и Клуб Октябрьской Революции (КОР), который берет свое начало с 1923 года, являются предшественниками «Локомотива». Свое нынешнее название команда получила 12 января 1936 года.

За годы своего существования футбольная команда московского «Локомотива» завоевала немало регалий. В 1936 году «Локомотив» стал первым обладателем Кубка СССР. В 1957 году железнодорожники повторили свой успех. Спустя два года впервые в своей истории «Локомотив» завоевал серебряные медали чемпионата СССР.

Клуб обладает уникальной инфраструктурой. Стадион «РЖД Арена», на котором проводят домашние матчи «железнодорожники», расположен в районе Черкизово в Восточном округе Москвы. Арена вмещает 27 320 зрителей, и долгое время оставался единственной чисто футбольной ареной в стране.

Имеется официальный клуб болельщиков МОО КБ СО «Локомотив», а также различные фанатские группировки, среди которых наиболее известной является United South.

Фактическим побратимом «Локомотива» является «Спартак». Как таковых принципиальных соперников у «железнодорожников» нет, однако у болельщиков на стыке веков сложились непростые отношения с поклонниками ЦСКА – тогда именно эти две команды претендовали на роль нового «Спартака» в российском футболе.

В 2008 году был создан «Локомотив-2», который являлся фарм-клубом (прим. – клубом, который подготавливает потенциально перспективных игроков для

первого состава «Локомотива») основной команды. Но в 2014 году команда была расформирована, а руководство заявило, что сохранение второй команды было признано нецелесообразным и нерентабельным. За 6 лет работы, тренерский штаб, во главе с Харлачевым Евгением Валерьевичем в частности, подготовил ряд высококлассных футболистов для выступления в матчах чемпионата России по футболу.

С появлением нового руководства в клубе, появилась и идея возрождения фарм-клуба. В 2016 году появились первые слухи о возможном создании, а в 2017 году уже была создана новая команда – «Казанка», которая уже второй год подряд небезуспешно выступает в первенстве ПФЛ. В сезоне-2017/18 клуб занял 3-е место в группе «Запад» и получил предложение выступить в ФНЛ, заменив оставшийся в Премьер-лиге в связи с ликвидацией «Амкара» «Анжи». Но президент «Локомотива» Илья Геркус сообщил, что «Казанка» продолжит выступления в ПФЛ, так как игрокам еще нужно набраться опыта для выступления в более солидном турнире.

Как правило, в «Казанке» выступают самые перспективные игроки из дублирующего состава «Локомотива». В дальнейшем у молодых футболистов есть более многократные шансы показать себя в первой команде, так как нынешняя политика клуба подразумевает под собой акцент на своих воспитанников.

Также, футбольный клуб «Локомотив» имеет ряд спонсоров, которые приведены в таблице ниже[\[21\]](#).

Таблица 2

Спонсоры футбольного клуба «Локомотив»

Спонсор	Вид спонсорства	Чем занимается
Российские Железные Дороги	Генеральный спонсор	Услуги железнодорожной инфраструктуры
Under Armour	Технический спонсор	Производство спортивной одежды и обуви

PepsiCo	Официальный поставщик	Производство продуктов питания и напитков
Vivo	Партнер	Производство смартфонов
Федеральная Грузовая Компания	Партнер	Грузовые железнодорожные перевозки
Alpina	Партнер	Производство лакокрасочных материалов
1XСтавка	Партнер	Букмекерская компания
Volgabus	Партнер	Производство автобусов

Наиболее максимальное финансирование клубу предоставляет ОАО «РЖД», в среднем – это около 4,5-5,5 млрд. рублей на сезон.

2.2 Организационная структура футбольного клуба «Локомотив Москва»

Структура управления или организационная структура управления - одно из ключевых понятий системы управления вообще и профессиональным футбольным клубом в частности. Это понятие тесно связано с целями, функциями, процессом управления, работой персонала и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют управленцы всех уровней и производственной специализации профессионального футбольного клуба.

Под организационной структурой управления профессиональным футбольным клубом обычно понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие

организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления профессиональным футбольным клубом представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав подразделениями, органами управления и работающими в них людьми.

Ключевыми образованиями структур управления профессионального футбольного клуба являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления или структурного подразделения, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Существует два направления специализации элементов организационной структуры управления профессионального футбольного клуба. Первое, в зависимости от состава структурных подразделений вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг и менеджмент организации профессионального футбольного клуба, научно-техническое и научно-методическое обеспечение процесса подготовки футболистов, материально-техническое обеспечение и т.п. Второе, исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления профессиональным футбольным клубом, формируются органы, занимающиеся планированием, организацией учебно-тренировочной и соревновательной деятельности, управления производственной и коммерческой деятельностью, контролирующие процессы правовой защиты, охранной деятельности, перспективного развития и пр.

Организационная структура футбольного клуба «Локомотив» является стандартной, такой же, как и у большинства других клубов, в соответствии с рисунком 1.

Рисунок 1

Спортивный директор

Функциональные службы клуба:

-Маркетинговая;

-Финансовая;

-По работе с персоналом;

-Прочие

Игроки

Президент

Тренерский штаб

Совет директоров

Совет директоров в первую очередь представляют люди, которые напрямую связаны с финансированием клуба. Одним из основных председателей является Анатолий Мещеряков, который в период с 2012 по 2017 годы был вице-президентом «РЖД», а с 2017 года является заместителем генерального директора. В последние годы именно он отвечает за результаты команды наравне с президентом клуба перед главным спонсором и наилучшим образом осведомлен о делах внутри клуба.

Летом 2016 года многочисленные поклонники «железнодорожников» выдохнули с облегчением. О своей отставке объявила, на тот момент, президент клуба Ольга Смородская, которая, по мнению фанатов столичной команды, вела клуб к развалу. Вместе с ней «Локомотив» покинуло еще 15 сотрудников, в том числе и зять Ольги Юрьевны – Кирилл Котов, который возглавлял селекционный отдел. Под руководством Смородской, стадион «Локомотив» имел очень плохую посещаемость, хоть команда и боролась за призовые места. Средняя посещаемость игр «Локомотива» при правлении прошлого президента, представлена в виде диаграммы.

Рисунок 2

На смену пришел человек, которого многие встречали с опаской, но с надеждой на лучшее продолжение истории столичного клуба. Илья Геркус, до назначения на свой пост, работал в структуре одного из главных конкурентов «Локомотива» - петербургском «Зените». С первого же дня он начал активно завоевывать любовь болельщиков, что ему удавалось. При его руководстве команда впервые за 14 лет стала чемпионом России. Также Геркус привлек на должность спортивного директора Эрика Штоффельсхауса, который ранее работал в немецком «Шальке-

04».

Спортивный директор отвечает в большей степени за подбор персонала, работу селекционного отдела и организационную часть. При Штоффельсхаусе «Локомотив» приобрел много известных игроков, таких как Джефферсон Фарфан, Бенедикт Хёведес, Федор Смолов, Гжегож Крыховяк. В последнее время в прессе активно ходят слухи о разногласиях спортивного директора и главного тренера команды – Юрия Семина.

Роль главного тренера в клубе является не менее важной, чем вышеуказанные должности. От тренерского штаба зависит игра, моральное и физическое состояние игроков, и как следствие результат и, в какой-то степени, посещаемость стадиона. Семин Юрий Павлович является иконой для болельщиков. Многие начали следить за «Локомотивом» во многом благодаря именно ему. В начала 2000-х годов команда Семина являлась одним из флагманов российского футбола, имея в своем активе два чемпионства за три года. И именно под его тренерским руководством команда в третий раз в своей истории завоевала золотые медали в сезоне 17/18.

2.3. Оценка коммерческой деятельности футбольного клуба «Локомотив Москва»

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

Среди прочих доходов клуба — продажа билетов, мерчендайзинг, сдача в аренду инфраструктуры стадиона «РЖД Арена», реализация телеправ, выплаты за участие в Лиге Европы и призовые от РФПЛ. Как рассказал Илья Геркус в интервью [\[22\]](#) РБК, около 1 миллиарда рублей в 2017 году клуб заработал сам. В 2018 году, благодаря победе в чемпионате России и попаданию в Лигу чемпионов, эта цифра может вырасти минимум в два раза. Призовые от РФПЛ за победу в чемпионате России составили около 6 млн. долларов. 100 млн. рублей в нынешнем сезоне «Локомотиву» принесли контракты с другими спонсорами, еще столько же (или чуть больше — с учетом чемпионского матча с «Зенитом») клуб заработал на организации матчей — кейтеринге, продаже билетов и атрибутики. За участие в

Лиге Европы (победа в групповом этапе и выход в 1/8 финала) железнодорожники получили от УЕФА приблизительно 6-6,5 млн. евро.

В России в последнее время все чаще начинают пользоваться таким событием, как матчдэй. Матчдэй — день домашней игры, который на Западе давно научились превращать в спортивное шоу. Чем раньше зритель придет на стадион — тем больше денег он потратит (на еду, покупку сувениров и так далее), чем больше людей на трибунах — тем существеннее доходы клуба.

«Локомотив» один из первых клубов, который пошел по «западному» пути. С обновлением руководства началось обновление развлекательной программы для поклонников столичной команды. Перед матчами «железнодорожников» зачастую выступают певцы, группы или просто известные личности.

Главные составляющие выручки от матчдэй — продажа билетов, мерчендайзинг и кейтеринг. День игры с большим соперником («Спартак», «Зенит», ЦСКА) может принести от 30 миллионов рублей. Больше всего болельщиков обычно собирается на дерби со «Спартак». Так, весной 2017 года, «Локомотив» отчитался, что выручка в день матча с красно-белыми составила 33 миллиона рублей (на трибунах было 27 тысяч человек). В прошлом сезоне домашняя игра со «Спартак» могла принести рекордные доходы, но ситуацию испортил мартовский снег. Аншлага не получилось, на стадион пришли 22 тысячи зрителей. На чемпионском матче с «Зенит» 5 мая трибуны тоже не были заполнены на 100 процентов — 26 тысяч при вместимости 27 320.

При этом в весенней части сезона, по словам Геркуса в интервью «Спорт-Экспрессу», «Локомотив» трижды собирал хорошую выручку — больше 20 миллионов за матч. Один раз (когда именно — не уточняется) максимум по общей выручке от матча составил около 40 миллионов рублей.

Исходя из этих цифр, выручка клуба от организации матчдэй в сезоне 2017/2018 составила более 100 миллионов рублей. Интересно, что приходиться на стадион можно было не только во время домашних матчей, но и выездных (например, с «Краснодаром»). Для болельщиков устраивали фанзону с большим экраном, продавали еду и напитки.

Самые дешевые абонементы на матчи «Локомотива» в сезоне 2017/2018 стоили 3 тысячи рублей (в прошлом сезоне они были дороже — 3,5 тысячи рублей). Самые дорогие (в VIP-сектор Diamond) — 100 тысяч рублей. Стоимость билетов зависит от места на трибуне и уровня соперника. Так, на игру с «Амкар» можно было

попасть за 300 рублей, с «Ниццей» в 1/16 финала Лиги Европы — за 350 рублей, а со «Спартаком» — за 1,8 тысячи рублей. Поднимать цены в клубе пока не хотят, желая сначала решить проблему заполняемости стадиона. По данным РБК, в нынешнем сезоне «Локо» заработал на продаже билетов 150 миллионов рублей.

Для болельщиков также действуют клубные карты (стоимость — 200 рублей). Карта дает скидку при покупке билетов (до 50%) и атрибутики, с ней можно попасть на Южную фанатскую трибуну и пройти на гостевой сектор в выездном матче. Кроме того, владелец карты может участвовать в различных акциях и розыгрышах, получать скидки и подарки от партнеров «Локомотива» — ресторанов, магазинов, развлекательных сервисов.

«РЖД Арена» себя не окупает, но стремится к этому. Спортивные объекты на огромной территории стадиона (всего 26 гектаров) сдаются в аренду для корпоративных турниров, конференций, семинаров и банкетов. Это и многочисленные поля футбольной академии, и ледовый дворец, и «Сапсан Арена».

По словам Ильи Геркуса, во время чемпионского матча с «Зенитом» радостные болельщики «Локо» раскупили атрибутики на 3 миллиона рублей. Для сравнения: за весь сезон 2016/2017 «Локомотив» заработал на мерчендайзинге 32,5 миллиона рублей. И это была рекордная выручка от продаж атрибутики в истории клуба. Выяснилось, что на торговле футболками можно делать неплохие (по российским меркам) деньги, даже если в команде нет звездных игроков. В конце 2017 года клубный менеджмент озвучил цель удвоить доходы от мерчендайзинга за счет развития розницы.

Отдельно стоит отметить, что Under Armour, который стал техническим спонсором «Локомотива», полностью спонсирует весь ассортимент продаваемых товаров клубом. У предыдущего спонсора – Adidas – приходилось покупать все игровое снаряжение даже для футболистов. Сейчас же, по спонсорскому контракту, Under Armour полностью снабжает футбольный клуб всем необходимым, при этом не получая плату за свои товары.

Заключение

Эффективное управление футбольным клубом в Российской Федерации является очень редким явлением. Немногие управляющие могут сделать большие деньги из

ниоткуда. «Локомотив» в последние два года сделал большой скачок вверх – как в плане результатов, так и в плане финансового благополучия.

Коммерческая деятельность уже является важной составляющей в любой сфере. Но одной из немногих ее проблем является конкуренция. Москва не является городом для одного футбольного клуба – на постоянной основе здесь базируется 4 главных футбольных клуба страны. Следовательно, и конкуренция за болельщиков будет высокой, ведь где больше людей, там больше выручки от продажи, атрибутики, билетов и прочего.

Основные средства в размере 5,5 млрд. рублей от ОАО «РЖД» «Локомотив» получает регулярно в последние два года. Это на 1 млрд. рублей больше, чем было в 2016 году и на 1,5 млрд. рублей больше, чем было в 2015 году. Это показывает, что основной спонсор всецело доверяет и поддерживает курс развития столичного футбольного клуба.

В 2017 году «Локомотив» сам заработал около 1 млрд. рублей, в 2018 году эта цифра минимум удвоилась. Это говорит о том, что болельщиков становится все больше, и что все больше появляется товаров для покупки на территории стадиона.

Посещаемость с 2016 года увеличилась примерно в среднем на 3000 человек, что гарантировало повышение выручки клуба в последующие два года.

В процессе изучения работы, связанной с исследованием коммерческой деятельности футбольного клуба, были предложены способы, помогающие увеличить финансовые доходы:

1. Не менять курс развития работы с болельщиками и персоналом;
2. Делать больший упор на рекламу «Локомотива» в общедоступных местах;
3. Всесильно помогать футбольной команде в развитии;
4. Чаше использовать иностранные методики в организации матчей.

На основе вышеуказанных рекомендаций, «Локомотив» сможет по праву, одним из первых российских клубов, выйти на международный уровень организации и проведении матчей.

Список литературы

1. Абчук В.А. Коммерция – учебник. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2011. – 475с.
2. Алешин В.В., Переверзин И.И. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах.– М.:Советскийспорт,2013.–240с.
3. Башина О.Э. Коммерция: статистика, информация, анализ, процессы / О.Э. Башина. – М.: МГУК, 2011. – 228 с.
4. Вахрин П.И., Нешиной А.С. Финансы: учебник для вузов. – М.: Маркетинг, 2012. – 518 с.
5. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 180 с
6. Глава «Локомотива» - РБК: «Мотив купить клуб сложнее простого тщеславия»
URL: <https://www.rbc.ru/interview/society/14/02/2018/5a7b14469a79473551dfa591>
7. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговых процессов. – М.: Маркетинг, 2015. – 389 с
8. Дианова С.Н., Авагян Ю.Г. Система управления коммерческой деятельностью предприятий торговли // Сфера услуг: инновации и качество. Выпуск № 6. – Краснодар: КФ РГТЭУ, 2012. – С. 71–80.
9. Изаак С.И., Миронов В.Д., Щадилова И.С. Электронная коммерция спортивных товаров и услуг //Современные проблемы физической культуры и спорта: материалы XXI Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Е.А. Ветошкиной. – Хабаровск, 2017. – С. 163-168.
10. Изаак С.И., Аристова Л.В. К вопросу о совершенствования законодательной базы обеспечения общественного порядка и общественной безопасности при проведении официальных спортивных соревнований // Спорт: экономика, право, управление. – 2013. – № 1. – С. 23-25.
11. Каргин Н.Н., Сибгатулина Ф.Р. Системный подход к анализу поведения человека в системе социально-экономической деятельности // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2016. – № 46. – С. 227-244.

12. Кошель А. Б. Государственное регулирование и саморегулирование в области профессионального спорта //Журнал российского права. – 2012. – №. 6 (186).
13. Неверкович С.Д. Экономический анализ в системе управления физкультурноспортивной деятельностью / С.Д. Неверкович, А.А. Попова // Наука и образование. – 2014. – № 2. – С. 20-25.
14. Овчинникова Н. А. Правовое регулирование профессионального спорта в Российской Федерации: общеправовой анализ //Автореф. дисс.... канд. юрид. наук, М. – 2008
15. Сайт Международной федерации футбола (FIFA). URL: <https://www.fifa.com>
16. Сайт Союза европейских футбольных ассоциаций (UEFA). URL: www.uefa.com
17. Сайт футбольного клуба «Локомотив». URL: www.fclm.ru
18. Федеральный закон от 22.11.2016 N 396-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" в части регулирования спорта высших достижений и профессионального спорта" // СПС Консультант.

1. Абчук В.А. Коммерция – учебник. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2011. – 475с. [↑](#)
2. Башина О.Э. Коммерция: статистика, информация, анализ, процессы / О.Э. Башина. – М.: МГУК, 2011. – 228 с. [↑](#)
3. Неверкович С.Д. Экономический анализ в системе управления физкультурноспортивной деятельностью / С.Д. Неверкович, А.А. Попова // Наука и образование. – 2014. – № 2. – С. 20-25. [↑](#)
4. Башина О.Э. Коммерция: статистика, информация, анализ, процессы / О.Э. Башина. – М.: МГУК, 2011. – 228 с. [↑](#)
5. Дианова С.Н., Авагян Ю.Г. Система управления коммерческой деятельностью предприятий торговли // Сфера услуг: инновации и качество. Выпуск № 6. – Краснодар: КФ РГТЭУ, 2012. – С. 71-80. [↑](#)

6. Алешин В.В., Переверзин И.И. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах.- М.:Советскийспорт,2013.-240с. [↑](#)
7. Каргин Н.Н., Сибгатулина Ф.Р. Системный подход к анализу поведения человека в системе социально-экономической деятельности // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2016. – № 46. – С. 227-244. [↑](#)
8. Изаак С.И., Аристова Л.В. К вопросу о совершенствовании законодательной базы обеспечения общественного порядка и общественной безопасности при проведении официальных спортивных соревнований // Спорт: экономика, право, управление. – 2013. – № 1. – С. 23-25. [↑](#)
9. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговых процессов. – М.: Маркетинг, 2015. – 389 с. [↑](#)
10. Виноградова С.Н. Коммерческая деятельность. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 180 с. [↑](#)
11. Неверкович С.Д. Экономический анализ в системе управления физкультурно-спортивной деятельностью / С.Д. Неверкович, А.А. Попова // Наука и образование. – 2014. – № 2. – С. 20-25. [↑](#)
12. Вахрин П.И., Нешиной А.С. Финансы: учебник для вузов. – М.: Маркетинг, 2012. – 518 с. [↑](#)
13. Изаак С.И., Миронов В.Д., Щадилова И.С. Электронная коммерция спортивных товаров и услуг //Современные проблемы физической культуры и спорта: материалы XXI Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Е.А. Ветошкиной. – Хабаровск, 2017. – С. 163-168. [↑](#)
14. Овчинникова Н. А. Правовое регулирование профессионального спорта в Российской Федерации: общеправовой анализ //Автореф. дисс.... канд. юрид. наук, М. – 2008 [↑](#)

15. Федеральный закон от 22.11.2016 N 396-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" в части регулирования спорта высших достижений и профессионального спорта" // СПС Консультант. [↑](#)
16. Кошель А. Б. Государственное регулирование и саморегулирование в области профессионального спорта //Журнал российского права. – 2012. – №. 6 (186). [↑](#)
17. Федеральный закон от 22.11.2016 N 396-ФЗ "О внесении изменений в Федеральный закон "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" в части регулирования спорта высших достижений и профессионального спорта" // СПС Консультант. [↑](#)
18. Сайт Международной федерации футбола (FIFA). URL: <https://www.fifa.com> [↑](#)
19. Сайт Союза европейских футбольных ассоциаций (UEFA). URL: www.uefa.com [↑](#)
20. Сайт Союза европейских футбольных ассоциаций (UEFA). URL: www.uefa.com [↑](#)
21. Сайт футбольного клуба «Локомотив». URL: www.fclm.ru [↑](#)
22. Глава «Локомотива» - РБК: «Мотив купить клуб сложнее простого тщеславия» URL:<https://www.rbc.ru/interview/society/14/02/2018/5a7b14469a79473551dfa591> [↑](#)