

## Содержание:

# Введение

В современных условиях коммерциализации экономики такого вида деятельности как спорт, развитием спортивной области как экономической категории занимаются непосредственно спортивные менеджеры, решающие основные задачи формирования инфраструктуры, которая должна соответствовать общепринятым мировым и европейским стандартам. Таким образом, актуальность выбранной темы не вызывает сомнения.

Анализ научной литературы свидетельствует о том, что определений понятия «менеджмент» много и трактуются по-разному. Однако, можно утверждать, что все эти определения взаимодополняют и расширяют друг друга. Итак, менеджмент есть управление информацией, людьми и действиями, которые происходят в организации [11].

Исследователи В.В. Кузин, М.Е. Кутепов представляют спортивный менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленный на достижение целей физкультурно-спортивной организации, которая действует в условиях рынка путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов [14]. Другими словами, спортивный менеджмент заключается в эффективности управления организациями спортивной отрасли в рыночных условиях как в теоретическом, так и в практическом направлении.

Вопросы спортивного менеджмента отражены в работах ряда исследователей (С.В. Алексеев, В.П. Артемьев, В.Г. Беспутчик, О.И. Вапнярская, О.Н. Громова, М.И. Золотов и другие). Это свидетельствует о достаточном изучении проблемы спортивного менеджмента.

**Цель** настоящего исследования: проанализировать деятельность спортивной организации на примере ФК «Зенит». Для достижения этой цели были поставлены следующие **задачи** исследования:

1. раскрыть понятие и сущность спортивного менеджмента;
2. рассмотреть виды спортивных организаций;
3. изучить особенности управления спортивными организациями;

4. охарактеризовать спортивную организацию ФК «Зенит»
5. описать организационную структуру спортивной организации ФК «Зенит»;
6. проанализировать конкурентов спортивной организации ФК «Зенит».

**Объектом** исследования является анализ деятельности ФК «Зенит».

**Предмет** исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе анализа деятельности спортивной организации на примере ФК «Зенит».

Для решения поставленных задач применялись следующие **методы** исследования: *теоретические* (анализ, синтез, обобщение), *практические* (описание, сравнение).

**Информационной базой** исследования стали научная, методическая, учебная литература, научно-практические публикации отечественных авторов по теме исследования, а также интернет-ресурсы.

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

### **Понятие и сущность спортивного менеджмента**

На современном этапе на уровне среднего профессионального и высшего образования по количеству вузов и факультетов, осуществляющих подготовку менеджеров спорта, можно сделать вывод о том, что спортивный менеджмент в Российской Федерации является молодым направлением. К тому же, в теории менеджмента нет единого определения понятия «спортивный менеджмент». Данное понятие включает в себе два составляющих – «спортивный» и «менеджмент». Рассмотрим данные категории подробнее.

В толковом словаре русского языка С.И. Ожегова, Н.Ю. Шведовой слово «спорт» означает составную часть физической культуры – комплексы физических упражнений для развития и укрепления организма, соревнования по таким упражнениям и комплексам, а также система организации и проведения этих соревнований [13, 757]. Здесь же определяются термины «спортивный» - качественная внешность как у спортсмена, «менеджер» - специалист по управлению производством, работой предприятия.

Сегодня в научной сфере сформировались определённые представления о менеджерах. Так, известный отечественный учёный Ю.П. Адлер описывает портрет современных менеджеров, как скромных, прямых, открытых людей, не боящихся брать на себя ответственность, готовых прийти на помощь сотрудникам, умеющих слушать и слышать. По его мнению, современные менеджеры просто должны любить людей. Причем любить искренно, ибо фальшь люди чувствуют всегда [1,5]. М.В. Самсонова определяет цель «умных» менеджеров, которая заключается в том, чтобы избежать наказания и принести добрые вести о победе [17, 10].

В понимании С.И. Ожегова, Н.Ю. Шведовой менеджмент – это искусство управления интеллектуальными, финансовыми, материальными ресурсами [13, 350]. А.Г. Сидорова определяет менеджмент как эффективное и производительное достижение цели организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов и выделяет две идеи, которые заключены, как она считает, в этом определении:

- основные функции управления, а именно планирование, организация, лидерство и контроль;
- эффективное и производительное достижение целей организации [19,73].

Анализируя литературные источники, можно сделать выводы о том, что понятие «менеджмент» исследователями рассматривается с разных сторон: как искусство управления, эффективное достижение цели и так далее. Какую же трактовку имеет сегодня понятие «спортивный менеджмент»? Представим несколько из них:

1. **Спортивный менеджмент** – менеджмент побед, в основе которого лежит соревнование, рождающее энтузиазм, инициативу, свободное творчество и новые возможности самореализации человека в труде и бизнесе (С.В. Слуцкая, Л.В. Сологубова);
2. **Спортивный менеджмент** – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в рыночных в рыночных условиях намеченных целей путём рационального использования всех видов ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма управления (А.С. Добрынин);
3. **Спортивный менеджмент** – это независимый вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей физкультурно-спортивной организации, действующей в рыночных условиях путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов (Коверкова А.П.).

4. **Спортивный менеджмент** — это социальный процесс в отрасли спорта и физической культуры, направленный на эффективное управление спортивными организациями в современных условиях (Н.А. Гриценко).
5. **Спортивный менеджмент** – это процесс и результат применения способности к созданию синергии, путём интеграции и реорганизации имеющихся, а также поиску и открытию новых видов ресурсов, необходимой для разработки, реализации и контроля за исполнением различных задач, связанных со спортивной индустрией (Б.А. Селегинский, Л.С. Максименко).

На наш взгляд, самое точное определение понятия «спортивный менеджмент» предлагают исследователи Л.С. Максименко, Б.А. Селегинский. Какова же сущность спортивного менеджмента? Современная спортивная организация не может существовать без менеджмента. В любой спортивной организации происходит взаимодействие сотрудников друг с другом. Например, директор спортивной школы руководит деятельностью этого трудового коллектива. Заведующий учебной частью школы организует и контролирует деятельность ее тренерско-преподавательского состава, а каждый старший тренер координирует работу тренеров соответствующих учебно-тренировочных групп и отделений. Президент спортивной федерации руководит деятельностью этой федерации, директор стадиона руководит его персоналом.

Вышеуказанные примеры относятся к управлению спортивной организацией, спортивному менеджменту. В связи с этим возникает задача координации и согласования деятельности разных категорий физкультурных работников внутри организации, а также наладки взаимодействия между разными спортивными организациями друг с другом и с населением. Эти функции выполняет спортивный менеджмент.

По мнению А.Б. Дашиева, основополагающей задачей спортивного менеджмента в стране является создание условий для сохранения и улучшения физического и духовного здоровья граждан [17,148].

Исходя из задач спортивного менеджмента, следует, что важной фигурой в спортивной сфере является спортивный менеджер, так как от его деятельности будет напрямую зависеть спортивный успех конкретного клуба, сборной команды и отдельного спортсмена. К тому же, от компетентности спортивного менеджмента зависит и конкретный финансовый доход спортивной организации. И здесь важнейшую роль играют менеджеры топ-уровня - верхушка спортивного менеджмента. От того, как они смогут организовать работу всей спортивной

структуры организации и зависит ее конечный успех.

Сущность спортивного менеджмента заключается в теории и практики эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях. Рассмотрим ключевые функции спортивного менеджера: 1) принятие решений (только профессиональный менеджер определяет направление развития организации на том или ином уровне, решает все вопросы, касающиеся распределения ресурсов, а также производит оперативные корректировки. Он принимает конечное решение о найме на работу того или иного сотрудника и несет всю полноту ответственности за его последствия); 2) информационная функция (спортивный менеджер накапливает информацию о внешней и внутренней среде спортивной организации, распространяет ее в виде нормативных установок, после чего разъясняет персоналу как ближайшим, так и перспективным цели организации); 3) функция руководителя (спортивный менеджер формирует отношения внутри и вне подконтрольной организации, мотивирует ее членов на достижение целей, координирует их усилия и выступающего в качестве официального представителя организации при взаимодействии с другими организациями).

Таким образом, спортивный менеджмент необходим любой спортивной организации для эффективной работы. Понимание сущности спортивного менеджмента позволяет нам подойти к рассмотрению вопроса о видах спортивных организациях.

## **Виды спортивных организаций**

В связи с рассмотрением видов спортивных организаций, необходимо определить понятие «спортивная организация».

Спортивная (физкультурно-спортивная организация) представляет собой юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности [2].

Спортивные организации разделяются на коммерческие и некоммерческие. Они могут иметь различные организационно-правовые формы, предусмотренные законодательством. Спортивные организации могут быть членами международных спортивных объединений, приобретать права и выполнять обязанности в

соответствии со статусом членов международных спортивных объединений.

Рассмотрим классификацию спортивных организаций. Однозначной утверждённой вышеуказанной классификации в научно-спортивной литературе не существует.

К.И. Братков предлагает следующую классификацию видов спортивных организаций:

- Спортивные федерации;
- Профессиональные спортивные лиги;
- Спортивные клубы;
- Детско-юношеские спортивные школы [2].

Исследователь Д.А. Обожина выделяет первичные спортивные организации (спортивные секции, спортивные кружки, спортивные клубы, спортивные школы, спортивные объединения), на основе которых исторически складывались более крупные организации (спортивное общество, спортивная ассоциация, спортивная федерация, спортивный союз, спортивное объединение, спортивная конфедерация, спортивная лига, спортивный комитет), призванные улучшить эффективность, организационно-методическое или коммерческое руководство. Т.А. Конова представляет классификацию спортивных и физкультурных организаций по способу разделения, согласно, целей деятельности, по способу финансирования, по видам собственности, в зависимости от основной цели, по территориальному государственному устройству отраслевого управления физкультурой и спортом.

В соответствии с темой настоящей работы рассмотрим подробнее такую спортивную организацию как профессиональный футбольный клуб.

Профессиональный футбольный клуб представляет собой спортивную организацию, участвующую в соревнованиях по футболу. Кроме собственно спортсменов-футболистов, в состав клуба входят тренер и его помощники, менеджеры клуба, врачи и прочий обслуживающий персонал. Непосредственно основная команда состоит из двадцати и более игроков. Одному клубу может принадлежать несколько команд, выступающих в разных дивизионах, юношеская команда, спортивные школы, стадион и тренировочная база.

Профессиональный футбольный клуб осуществляет следующие цели - 1) спортивные результаты и 2) коммерческий результат деятельности клуба.

Для достижения максимальных спортивных результатов профессионального футбольного клуба используются цифровые технологии, направленные на

улучшение качества игры команды на поле — датчики, умные мячи, системы видео-аналитики и прочее, и вне поля — системы автоматизации организационных процессов, подготовки резерва. Для достижения максимальных коммерческих результатов, важно понимать типовую структуру доходов клуба и оценивать возможность влияния на ее компоненты. Футбол (и спорт в целом) относится к индустрии развлечений, то есть основой коммерциализации является продажа широкой аудитории спортивного зрелища на поле во время матчей и непрерывного медийного и новостного контента вне игрового времени.

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 прочее.

Управление профессиональным футбольным клубом осуществляется администрацией (президент и профильные директора профессионального футбольного клуба) и предусматривает три группы операций:

- сбор информации о состоянии производственной деятельности профессионального футбольного клуба - процессе многолетней подготовки футболистов, эффективности соревновательной деятельности футболистов и команд, материально-техническом обеспечении учебно-тренировочной и соревновательной деятельности, правовом обеспечении и юридическом сопровождении деятельности профессионального футбольного клуба;

- анализ этой информации на основе сопоставления фактических и заданных параметров, разработка путей планирования и коррекции характеристик производственной деятельности профессионального футбольного клуба в направлении, обеспечивающем достижение заданного эффекта – функционирования рациональной системы подготовки и успешной соревновательной деятельности спортсменов профессионального футбольного клуба.
- принятие и реализация решений путем разработки и внедрения целей и задач, планов и программ, средств и методов, обеспечивающих достижение заданного эффекта производственной деятельности профессионального футбольного клуба [10].

Следует отметить, что А.В. Курганский выделяет факторы, влияющие на эффективность управления профессиональным футбольным клубом:

- 1) эмоциональная уравновешенность администрации и персонала, устойчивость структуры поведения, что создает оптимальный психологический климат, способствует формированию у персонала чувства уверенности в себе и позволяет формировать перспективные цели и задачи. Неустойчивая структура поведения управленцев профессионального футбольного клуба заставляет персонал все время менять стереотипы поведения, что приводит к излишней напряженности и снижает эффективность работы;
- 2) адекватность социально-психологических установок управленца по отношению к подчиненным, что способствует объективной оценке их профессиональных и личностных качеств. Неадекватность установок руководителя приводит к необъективной оценке деятельности персонала профессионального футбольного клуба и снижает эффективность работы;
- 3) соответствие стиля руководства уровню организации персонала профессионального футбольного клуба. Персонал с высоким уровнем сознательности и организованности лучше воспринимает демократический тип руководства. Для слабо организованного персонала лучше подходит стиль управления близкий по характеристикам к авторитарному [10].

Анализ видов спортивных организаций позволяет нам рассмотреть особенности управления спортивными организациями в следующем параграфе.

# Особенности управления спортивными организациями

Одной из главнейших задач, стоящих перед спортивной организацией, является задача успешного ведения бизнеса. Как же обеспечить выполнение столь непростой и многогранной задачи в условиях конкурентного и динамично меняющегося рынка, при быстро меняющейся конъюнктуре и изменениях внутри спортивной организации? Как показывает многолетняя практика работы множества спортивных организаций, успешное ведение бизнеса возможно при выполнении набора определенных условий. Одним из важнейших таких условий является квалифицированное управление спортивной организацией на основе постоянного сбора и анализа информации о целевых рынках и потребителях с последующей корректировкой деятельности спортивной организации в части кадровой, сбытовой, рекламной и прочей политики. Управление спортивными организациями имеют ряд особенностей. Так, Д.А. Обожина выделяет следующие особенности управления спортивными организациями:

1. Планирование — это вид управленческой деятельности по установлению целей физкультурно-спортивной организации и путей их достижения. В спорте важное значение имеет функциональное планирование, часть совокупного планирования на уровне спортивной организации, но в то же время это единая система планирования на уровне организационного звена или функции спортивной организации. Функциональное планирование дает возможность одному функциональному звену быть частью широко структуры и одновременно относительно самостоятельным целым.
2. Организация — это вид управленческой деятельности по разработке структуры управления, распределению полномочий и ответственности. Объединения людей в группу для достижения индивидуальных целей и удовлетворения индивидуальных потребностей характерно для физической культуры и спорта и относит его к тем типам, где невозможны никакие действия без человеческой взаимности и различных связей между людьми.
3. В спортивном менеджменте мотивация включает в себя: мотивацию персонала физкультурно-спортивной организации; деятельность, имеющую цель активизировать интерес населения к занятиям различными видами спорта и физическими упражнениями.
4. Координация — это вид управленческой деятельности по обеспечению и согласованности действий всех звеньев системы управления физкультурно-

спортивной организации и совершенствовании установленного режима работы.

5. Контроль и учет — это стадия управления, задачей которой является оценка качества выполнения принятых решений, количественная оценка результатов работы физкультурно-спортивной организации, а также оперативный учет проводимой в организации работы [12, 52].

Исследователь С.А. Остроухов предлагает систему управления спортивной организацией, состоящую из цепочки создания ценности: формирование ресурсной базы, процесс создания продукта (спортсмена), процесс использования продукта; а также содержать ключевые блоки: ресурсы, риски, бизнес-процессы, показатели оценки ценности [15].

Необходимо отметить, что в управлении спортивной организацией уместно применять следующие методы:

*Организационные методы.* Прежде чем приступить к реализации той или иной деятельности, необходимо подготовиться. В частности, определиться с задачами и целями, выявить основных действующих лиц, согласовать проекты и прочее. Проще говоря, менеджер определяет технологию и вектор действий, поэтому данный способ является пассивным и создает основу для прочих.

*Административные методы* (методы властной мотивации). Разница с предыдущими заключается в том, что эти методы воздействуют непосредственно на работников ФСО. Менеджер ставит задачи и отвечает за конечный результат, а в обязанности членов коллектива входит выполнение законных требований своего руководителя.

*Экономические методы:* метод дифференцированной заработной платы работникам спортивной организации; нормативно экономический метод управления заключается в определении конкретных норм денежных трат на различные виды спортивной работы, утверждение табеля обеспечения спортсменов одеждой, обувью и т. д.; метод прямого целевого финансирования предусматривает поступление средств из федерального бюджета: спортивных объектов и спортивной организации федерального значения; работ, имеющих научно-исследовательский характер в области физической культуры и спорта в соответствии с федеральной программой; подготовки и участия в официальных международных спортивных соревнованиях сборных команд России.

*Социально-психологические методы.* Они имеют свое воздействие на формирование климата внутри организации, среди сотрудников. Это

немаловажный аспект, ведь, если в коллективе нет проблем и конфликтов, а коммуникативные связи отлично налажены, работа станет результативнее. К социально-психологическим методам обычно относят:

- общие: деловая беседа, совещание, метод приучения, метод упражнения;
- созидающие и тормозящие методы управления: убеждение, одобрение и поощрение, осуждение и наказание.

Исходя из вышенаписанного, можно сделать вывод о том, что талант руководителя заключается в том, чтобы из многообразия имеющихся инструментов он смог найти наиболее действенный и результативный. Выбор способа управления осуществляется под влиянием определенных условий, в том числе зависит от: целей и задач, стоящих перед спортивной организацией; характеристик объекта управления (потенциальный и реальный контингент занимающихся); особенностей субъекта управления (личный опыт менеджера, статус спортивной организации); характера сложившейся управленческой ситуации; профессиональных инструментов, которыми обладает спортивный менеджер в своей работе. В следующей главе проанализируем деятельность футбольного клуба «Зенит».

## **Глава 2. Анализ деятельности ФК «Зенит»**

### **2.1. Общая характеристика спортивной организации ФК «Зенит»**

В этом параграфе мы решили поставить задачу - дать общую характеристику спортивной организации - футбольного клуба «Зенит».

«Зенит» является советско-российским футбольным клубом города Санкт-Петербурга, который ведет свою родословную от физкультурного кружка Ленинградского Металлического завода (ЛМЗ) имени Сталина. Именно на этом заводе весной 1925 года были организованы футбольные команды, которые и стали прародителями нынешнего «Зенита», официальной датой рождения которого ныне принято считать 25 мая 1925 года. В первые годы своего существования команды эти, постоянно меняя составы, объединяясь и снова разделяясь, выступали преимущественно на уровне внутризаводских

соревнований, периодически проводя лишь товарищеские матчи с футбольными коллективами соседних предприятий. Отношение к спорту на ЛМЗ тогда было прохладным, а потому и заводской футбол развивался слабо, поддерживая свое существование исключительно благодаря энтузиазму немногочисленных подвижников. И только с осени 1929-го, после смены заводского руководства, изменилось и отношение к спорту на ЛМЗ. Новый директор завода Иван Николаевич Пенкин и сам был не чужд спортивным увлечениям: тогда ему было лишь немногим больше 30 лет, и на первых порах он не отказывал себе в удовольствии в свободное время самолично поиграть в футбол со своими рабочими. В итоге футбольная команда на заводе не только зажила полноценной жизнью, но и год спустя отважилась подать заявку на участие в чемпионате города.

Николай Салостин и Петр Белов, полузащитники Алексей Иванов и Николай Родионов... Именно они составят костяк команды Металлического завода, которая в 1936 году примет старт в розыгрыше клубных чемпионатов СССР.

В 1935 году появился у команды ленинградских металлистов и «освобожденный» тренер — один из знаменитых братьев Бутусовых, Павел, который, таким образом, может считаться первым главным тренером в истории «Зенита».

В 2015 году у эмблемы клуба появилась звезда, которая означает пять чемпионств команды. «В сентябре 2010 года «Зенит» получил все права на использование «Гимна болельщиков «Зенита», который был создан в 1980 году на основе популярной «Вечерней песни» — произведения, считавшегося неофициальным гимном Ленинграда; музыка композитора В. П. Соловьёва-Седого, текст написан футбольными фанатами. Исполняется болельщиками «Зенита» в начале каждого матча основной и молодёжных команд клуба.

Следует остановиться подробнее на создании детско-юношеского спорта и Академии. Академия была создана в сентябре 2009 года на базе специализированной детско-юношеской (спортивной) школы олимпийского резерва «Смена». Академия делится на юношескую и профессиональную, и в ней обучаются юные футболисты в возрасте от 7 лет до 21 года. В каждой возрастной группе занимаются 18-20 футболистов. Юношеская академия включает в себя возрастные группы от 7 до 12 лет и профессиональные команды от 13 до «Зенит-м». В 2010-м Академия открыла пять филиалов в разных районах Санкт-Петербурга, в 2018-м их стало семнадцать. Эта сеть давно вышла за пределы города: филиалы находятся и в Ленинградской, и в Псковской областях, и в Башкортостане. В каждом из них созданы группы юных футболистов в возрасте от 5 до 9 лет. Тренеры получают

руководство по тренировочному процессу и играм, которому они четко следуют. Помимо этого, существует график тренерских советов филиалов, на которых обсуждаются игры и действия отдельных футболистов. В течение года проходят чемпионаты филиалов в разных возрастных категориях, а опытные селекционеры наблюдают за прогрессом юных игроков и рекомендуют наиболее отличившихся в главные команды. Филиалы Академии футбольного клуба «Зенит» проводят открытые тренировки, на которые приглашаются все желающие. Сейчас ежегодно около двух с половиной тысяч детей проходят отбор в филиалы Академии, четыреста из них зачисляются в команды. В Академии выработана концепция, в основе которой заложен принцип «подготовка игрока, а не команды». Все занятия разделены на три категории: технико-тактические, теоретические и психологические, а также физическая подготовка. Философия «Газпром»-Академии и в том, что выпускник должен стать не только классным футболистом, но и хорошим, образованным человеком. Поэтому немало внимания уделяется учебе воспитанников в школе.

Как и множество различных спортивных организаций футбольный клуб «Зенит» имеет **организационно-правовую форму**. Полное название спортивной организации – акционерное общество «Футбольный клуб «Зенит»». Основным видом спорта, который развивает футбольный клуб «Зенит» является футбол мужской, женский и детско-юношеский.

Спонсорские соглашения ФК «Зенит» заключил с такими предприятиями как:

«Газпромнефть» — самая затребованная российская сеть автозаправочных станций, располагающая огромным количеством заправок в РФ и СНГ. На заправочных станциях можно не только купить высококачественное топливо, но и посетить магазин и кафе Drive Cafe, воспользоваться Wi-Fi, банкоматом, терминалом и другими дополнительными услугами;

G-Drive – линейка премиальных топлив, включающая бензины 95, 98 и 100. Топливо G-Drive проверено научными лабораториями России и мира, а также испытано во время тестовых заездов G-Drive Racing;

G-Energy – линейка премиальных топлив для легковых автомобилей японских, американских и российских производителей. Продукция выпускается на заводе в итальянском городе Бари, и получила одобрение ведущих производителей с мировым именем;

ООО «Газпром межрегионгаз» — предприятие, занимающееся поставкой газа в регионы России;

Мегафон – крупнейший российский оператор мобильной связи и лидер на рынке мобильной передачи данных, работающий во всех сегментах телекоммуникационного рынка России. Спонсор Зенита, давно известный болельщикам;

Газпромбанк – крупнейший финансовый институт России, занимающий пятое место в списке банков Восточной и Центральной Европы;

СОГАЗ – лидер в сфере корпоративного страхования и один из крупнейших страховщиков, которые предоставляет услуги корпоративным и частным клиентам;

«Газпром Германия» — базирующаяся в Германии компания, которая занимается реализацией газа в Германии;

GAZPROM Schweiz – дочернее предприятие «Газпром Германия», которое находится в Цюрихе и занимается реализацией природного газа в регионе Каспийского моря;

«Газпром инвестхолдинг» — компания, которая была создана в 1997-м году для осуществления крупных инвестиционных проектов «Газпрома»;

«Металлоинвест» — российская компания, мировой лидер в производстве горячебрикетированного железа;

ООО «Факторинг-Финанс» — дочернее предприятие «Газпром инвестхолдинг», входящее в группу «Газпрома». Основной вид деятельности – капиталовложения в ценные бумаги;

ПАО «Сибур Холдинг» — лидер РФ в нефтехимической отрасли, управляющий крупнейшим газоперерабатывающим бизнесом.

Winline — одна из крупнейших букмекерских контор России [16].

**Динамика бюджета футбольного клуба «Зенит».** По данным ФНС и Росстата в 2017 году бюджет указанного футбольного клуба составлял 16,45 миллиардов рублей, в 2018 году эта сумма снизилась до 12, 657 миллиардов рублей. Однако в 2019 году бюджет футбольного клуба «Зенит» поднялся до 17, 284 миллиардов рублей [3]. Таким образом, наблюдается финансовый спад и скачок.

**Материально-техническая база.**

«Газпром»-тренировочный центр футбольного клуба «Зенит» находится в 20 минутах езды от центра города в живописном Удельном парке. Имеются раздевалки, душевые, медпункт, массажный кабинет, пресс-центр, помещения для прачечной и ремонта обуви, тренажёрный зал.

**Посещаемость** футбольного клуба «Зенит» представлена в Таблице 1 на примере турнира Премьер – Лиги

Таблица 1 – Посещаемость футбольного клуба «Зенит» на примере турнира Премьер-Лиги

Сезон Мах количество зрителей Среднее значение

17/18 659438 43963

18/19 723660 48244

19/20 591467 39431

Из данной таблицы видно, что самая большая посещаемость зрителей составляет в сезоне 2018/2019 гг., наименьшая – в сезоне в 19/20 гг. Данный результат свидетельствует о влиянии действующего карантина. Аналогичная картина выглядит и со средним значением.

Перейдём к оценке спортивной деятельности вышеуказанной организации. На сегодняшний день футбольный клуб «Зенит» является одной из ведущих спортивных организаций в стране, обладающих достаточно крупным бюджетом и имеющих не только спортивные, но и коммерческие амбиции выхода на мировую футбольную арену. Футбольный клуб «Зенит» — единственная команда в Премьер-лиге, представляющая Санкт-Петербург. По оценкам независимых аналитиков, за сине-бело-голубых в городе болеют 60 процентов жителей, а более 80 процентов петербуржцев считают команду символом Северной столицы. Футбольный клуб «Зенит» является обладателем 21 трофея:

Таблица 2 – Достижения футбольного клуба «Зенит»

Титул	Год завоевания
Кубок чемпионов России	1984, 2007, 2010, 2012, 2015, 2019, 2020
Суперкубок	1985, 2008, 2011, 2015, 2016, 2020
Национальный кубок	1944, 1999, 2010, 2016, 2020
Кубок Премьер-лиги	2003
Кубок УЕФА	2008
Суперкубок УЕФА	2008

Исходя из представленной выше таблицы, мы делаем вывод об эффективной деятельности футбольного клуба «Зенит». В следующем параграфе опишем организационную структура футбольного клуба «Зенит».

## 2.2. Организационная структура ФК «Зенит»

В соответствии с п. 1 ст. 50 Гражданского кодекса Российской Федерации футбольный клуб «Зенит» является коммерческой организацией. Клуб осуществляет свою деятельность на основе самофинансирования и получает доходы от рекламной деятельности, продажи прав на трансляцию матчей и других источников финансирования. Основные цели деятельности направлены на удовлетворение потребностей людей в физической активности, развлечению и содержательному проведению досуга, общению и сопричастности.

**Организационно-правовая форма** футбольного клуба «Зенит» является Закрытое Акционерное Общество. 75% акций принадлежит структурам ОАО «Газпром». Остальными акциями владеют: Мегафон, администрация г. Санкт - Петербурга.

Собрание акционеров выступает высшим органом управления клубом. Между собраниями акционеров осуществляет руководство клубом Совет директоров. Руководитель клуба - президент, которому подчиняется генеральный директор и главный тренер.

Руководит командой главный тренер. Тренерский штаб состоит из начальника команды, второго тренера, врачей и массажистов со специальным высшим образованием, администратором, видеооператором.

Фундаментом команды являются игроки. Согласно ст. 2 ФЗ РФ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» игроки являются профессиональными спортсменами. [16].

Клуб выделяет финансовые средства Спортивной детско-юношеской резервной школе «Смена», которая осуществляет подготовку молодых футболистов. Её команды принимают участие в региональных и всероссийских соревнованиях.

Таким образом, клуб представляет собой самостоятельную организацию со всеми характерными для неё службами и подразделениями. Опираясь на информацию, представленную на **официальном сайте** футбольного клуба «Зенит» представим организационную структуру. «Организационная структура финансового блока футбольного клуба «Зенит» представлена на рисунке 1.

## ПРЕЗИДЕНТ

Менеджер клуба

Генеральный директор

Заместитель генерального директора по безопасности

Заместитель генерального директора футбольного клуба «Зенит» по финансам и экономике

Заместитель генерального директора по связям с общественностью

Заместитель генерального директора по развитию

Заместитель генерального директора, Коммерческий директор клуба

Рис. 1. Организационная структура финансового блока футбольного клуба «Зенит» (по информации на официальном сайте)

За составление и исполнение бюджетов отвечает финансовая служба клуба. Основные доходы клуба формируются за счёт продажи фирменной атрибутики, от реализации билетов, доходы от продажи прав на трансляцию матчей, доходы от размещения рекламы на стадионе и одежде футболистов. Расходы клуба распределяются следующим образом: зарплата, расходы по трансферам, налоги, расходы на участие в соревнованиях, организация тренировочного процесса, расходы на детско-юношескую спортивную школу, а также административные и коммерческие расходы.

В связи с тем, что доходы клуба не покрывают расходы клуба, клуб является планомерно-убыточным. Разница покрывается за счёт денежных поступлений от спонсоров. Следовательно, можно сделать вывод о том, что в настоящее время ни один клуб не в состоянии проводить политику самофинансирования.

Рассмотрим организационную структуру спортивного блока футбольного клуба «Зенит», которая представлена на **официальном сайте указанной спортивной организации** – рисунок 2.

Генеральный директор

Спортивный директор

И. о. директора департамента по развитию молодёжного футбола

Директор центра повышения квалификации тренеров

Рис. 2. Организационная структура спортивного блока футбольного клуба «Зенит» (по информации на официальном сайте)

Спортивный директор разрабатывает стратегию развития клуба, курирует контракты игроков, определяет селекционную политику клуба, заботится о подготовке резерва, отвечает за трансферную политику и практически занимается покупкой новых футболистов и продажей тех, что оказались тренерскому штабу не нужны.

Департамент развития молодёжного футбола работает тесным образом со спортивным департаментом, главной задачей которого является доведение игроков из Академии до основной команды.

Центр повышения квалификации тренеров возглавляет директор, координирует работу преподавателей. Преподаватели Центра - специалисты из Национального государственного университета физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, представители Российского футбольного союза, а также тренеры основного состава «Зенита», второй и молодежной команд сине-бело-голубых. Обучение в Центре проходит на лицензии D, C и B-юношеская. Претенденты на получение лицензии соответствующего аттестационного уровня должны заполнить заявление на зачисление в группу. Учредителем Центра является футбольный клуб «Зенит».

Неотъемлемой частью организационной структуры данной спортивной организации является Академия футбольного клуба «Зенит». Опишем организационную структуру этой Академии. Она состоит в следующем: директор возглавляет Академию, ему подчиняются заместитель директора Академии и директор спортивной команды «Смена». Далее непосредственно директору подчиняются специалисты и отделы: координатор профессиональной Академии, координатор юношеской Академии, руководитель службы селекции, видео-аналитический отдел, медицинский департамент, административный отдел, отдел контроля образования. Координатор профессиональной Академии координирует деятельность 130 футболистов Зенит М - U 13, координатор юношеской Академии координирует 120 футболистов U 12 - U 7, руководитель службы селекции занимается скаутами, видео-аналитический отдел взаимодействует с видео-операторами по базе данных, медицинский департамент руководит врачами, массажистами, медицинскими сёстрами, в административном отделе подчиняются администраторы, отделу контроля по образованию - координатор образования и воспитатель.

Анализ организационной структуры футбольного клуба «Зенит» позволяет сделать вывод о том, что данная спортивная организация совмещает в себе и спортивную деятельность и бизнес, организационная структура разработана для эффективного продвижения спортивного вида деятельности - футбола в России.

## **2.3. Анализ конкурентов спортивной организации ФК «Зенит»**

По данным интернет-ресурсов ближайшими конкурентами спортивной организации футбольного клуба «Зенит» являются АО «Футбольный клуб «Спартак - Москва»,

АО «Профессиональный клуб «ЦСКА». Проанализируем вышеуказанные организации.

АО «Футбольный клуб «Спартак-Москва» российский профессиональный футбольный клуб, основан 18 апреля 1922 года, зарегистрирована в Москве и имеет такую организационно-правовую форму как непубличное акционерное общество. Руководителем спортивной организации является Генеральный директор Газизов Шамиль Камилович, управляющий директор - Михайлов Сергей Анатольевич. Организация имеет двух учредителей. Основное направление деятельности в области спорта (спорт, отдых и развлечения). Дополнительные виды деятельности - деятельность спортивных клубов, музеев, универсальных магазинов, торгующих товарами общего ассортимента, торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах. Размер уставного капитала составляет 90 000 ₽. Статус организации на 04 декабря 2020 – действует.

Посещаемость зрителей АО «Футбольного клуба «Спартак – Москва» в сезоне 2017/2018 в среднем составляет 30189 человек, в сезоне 2018/2019 – 30941 человек, в сезоне 2019/2020 – 21631 человек. Бюджет «Спартака» на следующий сезон 2020/2021 составляет 8,6 млрд рублей».

Спонсоры футбольного клуба «Спартак – Москва»: ПАО «Лукойл», ПАО Банк «ФК Открытие», АО «Тушино 2018», Nike, Winline, RBK.money, Nissan, De'Longhi, GENESIS, «СДК «Гарант», ПепсиКо Холдингс, ОАО АК «Уральские авиалинии», Technogym, ZTE Corporation, АО «Частные Активы», ОАО «Компания «Арнест», Сетевое издание «Русское Радио», «Шишкин лес» и другие.

Акционерное общество «Профессиональный футбольный клуб ЦСКА», основанный в 1911 году, находится в г. Москва, **организационная правовая форма** – непубличное акционерное общество, занимается деятельностью в области спорта и прочая. Среднесписочная численности работников по данным ФНС за 2019 год составляет 212 человек.

В руководящий состав входит Президент - Евгений Леннорович Гиннер, Генеральный директор - Роман Юрьевич Бабаев, Коммерческий директор - Андрей Георгиевич Зарубьян, Исполнительный директор - Дмитрий Борисович, Директор по связям с общественностью и информационной политике - Сергей Павлович Аксенов, финансовый директор - Ирина Михайловна Яковлева, Заместитель Генерального директора по правовым вопросам, Илья Сергеевич Кедрин,

Заместитель Гендиректора по спортивным вопросам - Алексей Владимирович Безруцкий, директор стадиона ЦСКА - Дмитрий Александрович Кононов, Заместитель Генерального директора по безопасности - Анатолий Николаевич Поворин, Заместитель Генерального директора по безопасности - Иван Сергеевич Уланов, Заместитель Генерального директора по развитию - Владимир Александрович Юрин.

Посещение зрителей в сезоне 17/18 в среднем составляет 15605 зрителей, в сезоне 18/19 - 19288 человек, в сезоне 19/20 - 12609 человек. Бюджет ПФК «ЦСКА» составляет 5,5 млрд. рублей.

Спонсорами вышеуказанного клуба являются:

СБЕР ЕАПТЕКА - Сегодня это одна из крупнейших в России интернет-аптек, которая осуществляет продажу и доставку лекарств и товаров для красоты и здоровья. Ассортимент СБЕР ЕАПТЕКИ самый широкий на рынке: покупателям доступно более 50 000 товаров. СБЕР ЕАПТЕКА работает в более чем 70 городах России, включая Москву, Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Сочи, Красноярск, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Пермь и Иркутск. Ежемесячно сервисом пользуются более 4 млн человек. Оборот компании за 2019 год составил 5,7 млрд рублей с НДС с учетом франшизы.

PepsiCo - Компания PepsiCo — крупнейший в России производитель продуктов питания и напитков\*. В центральном и региональных офисах компании и на ее многочисленных производственных предприятиях работает около 19 000 сотрудников.

А также - Россети Северный Кавказ, МРСК Урала, Россети Тюмень,

Россети Московский регион, Томская Распределительная Компания, Россети Юг, Россети Кубань.

Вышеуказанная спортивная организация имеет следующие основные достижения, которые представлены в таблице 2.

Таблица 3 – Основные достижения АО «Профессиональный футбольный клуб ЦСКА»

Титул

Год завоевания

Победитель Кубка УЕФА	2004/05
Чемпион СССР	1946, 1947, 1948, 1950, 1951, 1970, 1991 гг.
Серебряный призёр чемпионата СССР	1938, 1945, 1949, 1990 гг.
Бронзовый призёр чемпионата СССР	1939, 1955, 1956, 1958, 1964, 1965 гг.
Обладатель Кубка СССР	1945, 1948, 1951, 1955, 1991 гг.
Финалист Кубка СССР	1944, 1967, 1992 гг.
Чемпион России	2003, 2005, 2006, 2012/13, 2013/14 гг.
Серебряный призёр чемпионата России	1998, 2002, 2004, 2008, 2010 гг.
Бронзовый призёр чемпионата России	1999, 2007, 2011/12 гг.
Обладатель Кубка России	2002, 2005, 2006, 2008, 2009, 2011, 2013 гг.
Финалист Кубка России	1993, 1994, 2000 гг.
Обладатель Суперкубка России по футболу	2004, 2006, 2007, 2009, 2013, 2014 гг.

Из выше написанного составим сравнительную таблицу конкурентов ФК «Зенит» по основным показателям

Таблица 4 - Основные показатели конкурентов ФК «Зенит»

Название конкурентов	Организационно-правовая форма	Посещаемость зрителей			Бюджет в млрд.руб.
		2017/2018	2018/2019	2020/2021	
АО «Футбольный клуб «Спартак – Москва»	непубличное акционерное общество	30189	30941	21631	8,6
АО «Профессиональный клуб «ЦСКА»	непубличное акционерное общество	15605	19288	19288	5,5

Анализ данных вышеуказанной таблицы свидетельствуют о том, что конкуренты у Футбольного клуба «Зенит» серьезные, однако, самой эффективной спортивно-финансовой деятельностью на современном этапе можно назвать деятельность «Зенита», так как активы организации составляют 12 686 миллиардов рублей за этот же год по сравнению со всеми ближайшими конкурентами.

## Заключение

В настоящей работе была поставлена цель - проанализировать деятельность спортивной организации на примере футбольного клуба «Зенит». Анализ литературы свидетельствует о том, что трактовка термина «менеджмент» неоднозначное, нет единого понятия.

Анализ официальных сайтов отечественных вузов показал, что таких специалистов как «спортивный менеджер» обучают лишь в нескольких вузах и колледжах нашей страны, значит, данное направление находится в стадии начального развития.

Многие исследователи определяют сущность современного спортивного менеджмента как спланированный процесс управления спортивными объектами, соревнованиями, физкультурно-спортивными организациями в условиях рыночных отношений. В портрет современного спортивного менеджера входят такие

качества как ум, скромность, прямота, открытость, ответственность, готовность прийти на помощь сотрудникам, умение слушать и слышать клиентов.

Рассмотренные виды спортивных организаций, предлагаемая исследователями классификация спортивных организаций, позволили раскрыть особенности профессионального футбольного клуба, а также рассмотреть особенности управления спортивными организациями.

С целью целостного представления о деятельности спортивной организации, в общем охарактеризован футбольный клуб «Зенит». Историческая справка и анализ достижений данного клуба свидетельствуют об эффективной спортивной деятельности организации.

Выстроенная организационная структура футбольного клуба «Зенит» свидетельствует о том, что она направлена на эффективность управления спортивной организацией, её деятельность. Она состоит финансового, спортивного блока и Академии футбольного клуба. Все эти блоки взаимосвязаны между собой. Из описания данной структуры можно сделать вывод о слиянии спортивной и коммерческой деятельности клуба, а именно, слияние спорта и бизнеса в одной организации, необходимо говорить о брендинге футбольного клуба «Зенит», о продвижении своей успешной спортивной деятельности с помощью собственных магазинов, брендинговой спортивной формы, обуви и так далее.

Данные интернет-ресурсов позволили определить ближайших конкурентов футбольного клуба «Зенит»: АО «Футбольный клуб «Спартак – Москва», автономная некоммерческая организация популяризации и развития автоспорта «Росгонки», ООО «Корт», АО «Профессиональный клуб «ЦСКА». Анализ конкурентов спортивной организации футбольного клуба «Зенит» подтверждает жёсткую борьбу на спортивно-финансовом рынке. Однако, самые высокие результаты финансовой деятельности в области спорта имеет спортивная организация футбольный клуб «Зенит». На сегодняшний день активы организации составляют 12 686 миллиардов рублей за этот же год по сравнению со всеми ближайшими конкурентами.

Таким образом, в настоящее время футбольный клуб «Зенит» - популярный клуб не только в России, но и в Европе, который даёт своей аудитории качественный футбол, открыт для всех людей. А инвестиции в вышеуказанную организацию дают очень большую прибыль.

## Список литературы

1. Адлер Ю.П. Из каких кубиков складывается эффективный менеджмент? // Методы менеджмента качества. 2006. - № 3. - С. 4-6.
2. Братков К.И. Тезисы лекций по дисциплине «Менеджмент спортивных организаций». – М., 2014. – С. 15.
3. Бухгалтерская отчётность и финансовый анализ Футбольный клуб за 2011 – 2019 [Электронный ресурс] [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7812005799\\_aofutbolnyu-klub-zenit](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7812005799_aofutbolnyu-klub-zenit)
4. Гриценко Н.А. Спортивный менеджмент: понятие, роль, состояние в России [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2013/thesis/s026/s026-008.pdf>
5. Дашиев А.В. К вопросу о сущности и роли спортивного менеджмента в физкультурно-спортивных организациях// Вестник Бурятского государственного университета. 2014. № 2. С. 147-150.
6. Добрынин А.С. Основные проблемы развития спорта в регионе и роль спортивного менеджмента в их решении// Научный альманах. 2015. № 12-1 (14). С. 143-147.
7. Коверкова А.П. Экономика физической культуры. - М.: Дело, 2010. – 641с.
8. Конова Т.А. Менеджмент спортивных и физкультурно-оздоровительных организаций. – М., 2017. – 280 с.
9. Кто является владельцем футбольного клуба Zenit, его основные спонсоры [Электронный ресурс]: <https://onlineserviceip.ru/polezno/istorii-uspeha/vladelec-zenita-komu-prinadlezhit-futbolnyiklub.html><https://>
10. Курганский А.В. Организационная структура системы управления профессиональным футбольным клубом// ПЕДАГОГИКА, ПСИХОЛОГИЯ И МЕДИКО-БИОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ФИЗИЧЕСКОГО ВОСПИТАНИЯ И СПОРТА. 2006. - № 12. - С. 96-101.
11. Неустроева С.Н. Основная роль менеджмента// XL INTERNATIONAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL CONFERENCE. 2017. С. 45-46.
12. Обожина Д.А. Управление физкультурно-спортивной организацией: учеб.пособие / Д. А. Обожина ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017 — 76 с.
13. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов фразеологических выражений/Российская академия наук. Институт русского языка им. В.В. Виноградова. – М., 2008, – 944с

14. Ольшевская Е.В. Особенности менеджмента современной бюджетной физкультурно-спортивной организации//Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2013. № 4. С. 376-377.
15. Остроухов С. А. Управление развитием спортивных организаций как предпринимательски-ориентированных структур: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Остроухов Сергей Алексеевич. - Москва, 2017. - 23 с.
16. Официальный сайт футбольного клуба «Зенит»/ <https://fc-zenit.ru/>
17. Самсонова М.В. Менеджеры: профессионалы и дилетанты// Методы менеджмента качества. 2017. № 9. С. 8-15.
18. Селегинский Б.А., Максименко Л.С. О сущности спортивного менеджмента и современном тренде его развития// Приоритетные научные направления: от теории к практике. 2015. № 17. С. 198-202.
19. Сидорова А.Г. Менеджмент и управление: общие черты и отличия этих понятий // Актуальные вопросы экономических наук. 2014. № 41-1. С. 72-76.
20. Слуцкая С.В., Сологубова Л.В. Спортивный менеджмент как наука побеждать// ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И СПОРТ В СИСТЕМЕ ОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ: ИННОВАЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ. Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Хуббиева Ш.З., Минвалеева Р.С., Лукиной С.М., Ошиной О.В., 2015. С. 73-76.
21. Техничко-экономическая характеристика ЗАО «ФК «Зенит» // Режим доступа: <http://www.finhonest.ru/gubs-48-2.html>
22. Футбольный клуб – это? [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/146891>