

Содержание:

Введение

В 2018 году Российская Федерация примет на своей территории чемпионат мира по футболу. Это грандиозное спортивное событие, к которому каждое государство, принимающее у себя чемпионат такого уровня, основательно готовится в течение нескольких лет. Успешность проведения подобных мероприятий зависит от комплекса факторов, одним из которых является эффективный менеджмент в спортивных организациях. В связи с этим можно утверждать, что тема нашей курсовой работы «Анализ деятельности спортивной организации (на примере футбольного клуба «Зенит»)» является актуальной.

Спортивный менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной управленческой деятельности, направленный на достижение целей физкультурно-спортивной организации, путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. Сущность спортивного менеджмента заключается в целенаправленном воздействии субъекта управления на управляемый объект для обеспечения перевода объекта в новое качественное состояние.

Цель курсовой работы – провести анализ деятельности спортивной организации (на примере футбольного клуба «Зенит»).

Достижению цели исследования способствует решение следующих задач:

- рассмотреть понятие и сущность спортивного менеджмента;
- выявить виды спортивных организаций;
- проанализировать особенности управления спортивными организациями;
- дать общую характеристику спортивной организации (футбольный клуб «Зенит»);
- изучить организационную структуру спортивной организации (футбольный клуб «Зенит»);
- провести анализ конкурентов спортивной организации.

Объект исследования – спортивная организация футбольный клуб «Зенит».

Предмет исследования – деятельность и система менеджмента спортивной организации футбольный клуб «Зенит».

Методы исследования. Применялись такие методы, как анализ научной литературы, нормативно-правовой базы и эмпирических данных. В процессе формулирования выводов исследования применялся метод синтеза.

Информационная база исследования. В процессе подготовки работы нами были изучены три группы источников. В первую группу вошли нормативно-правовые акты, регламентирующие вопросы развития спорта в РФ и деятельность спортивных организаций. Во вторую группу вошли монографии и публикации в научных изданиях. Третью группу источников составили эмпирические данные (электронные ресурсы, в том числе официальные сайты спортивных организаций).

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы в практической деятельности спортивных организаций.

Структура исследования. Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы. В первой главе курсовой работы рассматриваются теоретические основы спортивного менеджмента: понятие и сущность спортивного менеджмента, виды спортивных организаций, особенности управления спортивными организациями. Во второй главе курсовой работы проводится анализ деятельности спортивной организации (на примере футбольного клуба «Зенит»).

Глава 1. Теоретические основы спортивного менеджмента

1.1. Понятие и сущность спортивного менеджмента

Спортивный менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной управленческой деятельности, направленный на достижение целей физкультурно-спортивной организации, путем рационального использования материальных,

трудовых и информационных ресурсов. То есть спортивный менеджмент – это теория и практика эффективного управления физкультурными и спортивными организациями[1].

Сущность спортивного менеджмента заключается в целенаправленном воздействии субъекта управления на управляемый объект для обеспечения перевода объекта в новое качественное состояние.

Спортивный менеджмент имеет дело с системой, поскольку любая спортивная организация представляет собой управляемую систему с комплексом взаимосвязанных элементов. Система – это совокупность объектов, взаимодействие которых вызывает появление новых качеств, не свойственных отдельно взятым компонентам. Связь между компонентами системы очень тесна, изменение одного из них вызывает изменение других, а нередко и системы в целом. Система активно воздействует на свои элементы, элементы – это часть системы, имеющие самостоятельное значение и функциональное назначение.

Главные свойства системы: целостность (заключается в том, что действие элементов подчинено выполнению целей, поставленных системой); подчиненность элементов состоит в их связи между собой; наличие информации как неотъемлемого свойства системы.

Любая спортивная организация – это система, а ведущий элемент любой системы, любой социальной организации – это люди, ее персонал. Главным в физкультурно-управленческой деятельности является установление согласованности действий персонала спортивной организации как индивидуальных участников совместной работы, поэтому сущность спортивного менеджмента состоит в обеспечении согласованности действий физкультурных работников по поводу производства культурно-спортивных услуг, то есть управленческий труд по своей сути – это труд по руководству трудом. Такой подход служит ключом к определению сущности спортивного менеджмента.

Сущность спортивного менеджмента раскрывается также посредством целей и принципов.

Постановка целей – это исходный момент эффективного менеджмента. Целевая функция спортивной организации начинается с установления общей цели организации. В развитии физкультурной и спортивной деятельности в России существует два направления: с одной стороны – это фитнес как образ жизни населения, с другой – профессиональный спорт. В теории целевого управления

целями называют ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности на протяжении длительного периода времени. Цель управления – это желаемое, необходимое и возможное состояние управляемой системы в будущем. Цели спортивной организации обычно фиксируются в трех документах: устав организации; концепция организации; целевой программе развития спортивной организации. Спортивная организация, как правило, имеет не одну, а несколько целей. Одна из них, например, может быть связана с массовой физкультурно-оздоровительной работой, а другая со спортом высших достижений.

Конечной целью менеджмента коммерческой спортивной организации является обеспечение прибыльности или доходности ее работы путем рациональной организации труда. Однако, в большинстве своем спортивные организации – некоммерческие организации, в этом случае целью их менеджмента является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения.

Достижение целей реализуется посредством ряда инструментов, одним из которых является маркетинг. Некоммерческие спортивные организации и коммерческие профессиональные спортивные организации в своей деятельности имеют разные приоритеты используемых функций и инструментов менеджмента и маркетинга[2].

Принципы спортивного менеджмента – исходные руководящие правила, требования и нормы поведения, которыми следует руководствоваться менеджерам для обеспечения эффективного управления. В научной литературе выделяют следующие принципы спортивного менеджмента (рисунок 1).

Принципы спортивного менеджмента

Принцип

научной обоснованности

Принцип

оптимизации управления

Сочетание отраслевого и территориального управления

Принцип

системного менеджмента

Принцип сочетания прав, обязанностей и ответственности

Принцип правовой защищенности управленческих решений

Принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации

Принцип

демократизации управления

Принцип учета потребностей и спортивных интересов населения

Принцип материального и морального стимулирования

Принцип

государственной поддержки спорта

Рисунок 1. Принципы спортивного менеджмента

Функционирование спортивного менеджмента осуществляется в рамках российского законодательства. Прежде всего, в соответствии со статьей 41 Конституции РФ, в России финансируются федеральные программы охраны и укрепления здоровья населения, поощряется деятельность, способствующая укреплению здоровья человека, развитию физической культуры и спорта[3].

Среди основных нормативно-правовых актов именно в сфере физкультуры и спорта стоит отметить Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»[4], Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта»[5] и другие.

В процессе функционирования спортивного менеджмента осуществляется взаимодействие государства и спортивного бизнеса. Приведем механизм такого взаимодействия на рисунке 2.

Государство

Спортивный бизнес

Развитие массового спорта

Повышение прибыльности, рост объемов продаж билетов

Обеспечение доступности мест для активных занятий спортом

Повышение лояльности зрителей через организацию спортивных клубов и школ

Обеспечение популярности занятий спортом через пропаганду здорового образа жизни

Демонстрация ценности спортивных брендов

Повышение популярности спортивных событий, формирование спортивной культуры

Рисунок 2. Механизм взаимодействия приоритетов государства и спортивного бизнеса в развитии спорта[6]

В представленной схеме государство и спортивные организации на первом уровне имеют разные приоритеты в развитии спорта. Однако последующие уровни приоритетов имеют взаимные пересечения, где и становится возможным эффективное взаимодействие.

1.2. Виды спортивных организаций

Спортивные организации, действующие в Российской Федерации, можно классифицировать по различным критериям.

Одним из критериев классификации является форма собственности. Собственность как экономическая категория представляет собой совокупность производственных отношений, которые обусловлены отношением людей к средствам труда и производственному продукту. В соответствии с этим критерием, можно обозначить частные, государственные, муниципальные и иные виды спортивных организаций.

Другим критерием является коммерческая или некоммерческая направленность деятельности. В статье 10 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» указывается, что спортивные организации могут быть коммерческими организациями, некоммерческими организациями и создаваться в различных организационно-правовых формах, предусмотренных законодательством Российской Федерации для коммерческих и некоммерческих организаций.

Создание, деятельность, реорганизация и ликвидация спортивных организаций осуществляются в соответствии с законодательством Российской Федерации, регулирующим порядок создания, деятельности, реорганизации и ликвидации организаций, а также в соответствии с учредительными документами физкультурно-спортивных организаций.

Физкультурно-спортивные организации участвуют в организации работы по развитию физической культуры и спорта среди различных групп населения, создают условия для охраны и укрепления здоровья спортсменов и других участвующих в спортивных соревнованиях и тренировочных мероприятиях лиц, обеспечивают спортсменам и тренерам необходимые условия для тренировок[7].

Спортивные организации могут создаваться и функционировать только в тех организационно-правовых формах, которые установлены Гражданским кодексом Российской Федерации[8] и Федеральным законом «О некоммерческих организациях»[9].

В ГК РФ все организации, имеющие статус юридического лица, делятся на коммерческие организации (преследуют извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности) и некоммерческие организации (не имеют извлечение прибыли в качестве главной цели и не распределяют прибыль между участниками).

Современные спортивные организации создаются практически во всех организационно-правовых формах (общество с ограниченной ответственностью, автономная некоммерческая организация, акционерное общество, унитарное предприятие, общественная организация, фонд и так далее).

Другим критерием классификации спортивных организаций является целевое назначение. Каждая спортивная организация создается для реализации какой-либо цели или комплекса целей, которые обычно формулируются в Уставе организации. С точки зрения целевого назначения спортивные организации правомерно разделить на:

– спортивные школы, которые относятся к учреждениям дополнительного образования;

– спортивные клубы и коллективы физической культуры как один из видов общественных объединений физкультурно-спортивной направленности, которые могут создаваться в форме некоммерческих организаций при предприятиях и в учреждениях с различными формами собственности, в образовательных

учреждениях;

- спортивные клубы профессионального спорта, создаваемые в различных организационно-правовых формах, характерных для коммерческих организаций;
- физкультурно-оздоровительные центры, которые функционируют как коммерческие организации спортивной направленности;
- стадионы, спортивные комплексы и спортивные базы, имеющие статус юридического лица (находящиеся на самостоятельном балансе);
- государственные комитеты по физической культуре и спорту;
- региональные центры спортивной подготовки, имеющие статус государственного учреждения;
- Олимпийский комитет России;
- кафедры физического воспитания вузов и другие структурные подразделения образовательных учреждений;
- федерации, союзы, ассоциации и лиги по видам спорта;
- фонды;
- учреждения высшего и среднего профессионального физкультурного образования;
- научные организации в области физической культуры и спорта.

Другим критерием классификации спортивных организаций является характер организационного взаимодействия: линейные, функциональные, линейно-функциональные, матричные и другие виды.

Линейная структура спортивной организации: нижележащие уровни управления находятся в непосредственном подчинении руководителя вышестоящего уровня. Каждое подразделение возглавляет руководитель, наделенный полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненным ему персоналом. Линейная структура характерна для организаций с небольшой численностью персонала.

Функциональная структура спортивной организации основана на разделении управленческого труда персонала и предполагает создание наряду с линейными подразделениями еще и функциональных подразделений. Каждое функциональное подразделение специализируется на выполнении отдельных видов управленческой деятельности.

Линейно-функциональная структура спортивной организации – это синтез двух структур управления. Функциональные подразделения утрачивают права принятия решений и руководства нижестоящими подразделениями. Они лишь помогают линейному руководителю в выполнении отдельных функций управления. При данной структуре линейные звенья принимают решения и организуют их выполнение, а функциональные звенья планируют, координируют, информируют.

Матричная структура спортивной организации дополняет линейно-функциональную структуру новыми подразделениями, руководители которых получают право воздействовать на всех других участников новой программы работ и руководителей подразделений организации.

Приведем критерии классификации видов спортивных организаций на рисунке 3.

Критерии классификации спортивных организаций

По форме собственности

По организационно-правовой форме

По целевому назначению

По характеру организационного взаимодействия

Частные, государственные, муниципальные и др.

ООО, АНО, АО, общественная организация, фонд и др.

Школы, клубы, стадионы, федерации, кафедры, учреждения и т.д.

Линейные, функциональные, линейно-функциональные, матричные

Рисунок 3. Критерии классификации спортивных организаций

Таким образом, существует многообразие видов спортивных организаций, которые разделяются в зависимости от критерия классификации.

1.3. Особенности управления спортивными организациями

Менеджерам спортивной организации при выполнении функций управления (планирование, организация, мотивирование, координация и контроль) приходится принимать большое количество решений, направленных на устранение назревших проблем. Персонал спортивной организации (тренеры, преподаватели, инструкторы и другие специалисты) активно участвует в процессе подготовки управленческих решений. Принимаемые управленческие решения касаются различных сторон физической культуры и спорта, от правильности и своевременности принятия решений зависит эффективность работы любой спортивной организации. В связи с этим важно, чтобы каждый специалист по физической культуре и спорту овладел теоретическими знаниями и технологией разработки управленческих решений.

Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер: обнаружение несоответствия параметров объекта поставленным целям или плановым заданиям; обнаружение проблемы; принятие решения; организация выполнения решения.

Управленческое решение в спортивном менеджменте представляет собой нормативный творческий акт субъекта управления (индивидуального или группового), который определяет программу деятельности физкультурно-спортивной организации по эффективному разрешению назревшей проблемы.

Анализ научной литературы позволил нам сформулировать следующие основные особенности управления спортивными организациями. Во-первых, это наличие социальной ориентированности. Даже в коммерческих спортивных организациях наряду с целями достижения максимальной прибыли присутствуют социальные цели (пропаганда здорового образа жизни, популяризация спорта). Во-вторых, это признание человека как приоритетного компонента в менеджменте. Спортивные организации работают с людьми: это и потребители услуг (зрители), и профессиональные педагоги (тренеры), и профессиональные спортсмены. В связи с этим, в спортивном менеджменте большое внимание всегда уделяется кадровой работе с персоналом. В-третьих, это оптимальное сочетание коммерческой и некоммерческой направленности в спортивном менеджменте. С одной стороны, спортивные организации независимо от формы собственности выполняют

социальные задачи по развитию спорта и здорового образа жизни. С другой стороны, для деятельности организаций необходимо финансирование, поэтому даже некоммерческие спортивные организации оказывают услуги (например, зрелищные мероприятия) и продают товары (например, сувениры с символикой спортивного клуба) в целях получения дополнительного источника финансирования своей деятельности.

Следует отметить, что существуют определенные различия в управлении спортивными организациями в зависимости от их формы собственности.

Некоммерческие спортивные организации, как правило, получают государственное финансирование и нацелены, прежде всего, на достижение социальных целей. Например, существуют такие направления деятельности некоммерческих спортивных организаций: содействие развитию научных исследований по управлению спортом; содействие обмену практическим и научным опытом в области спортивного менеджмента; содействие проведению международных конференций; публикация журналов, информационных бюллетеней и других справочных материалов в различных средствах массовой информации; развитие и поддержание баз данных о спортивном менеджменте[\[10\]](#).

В России действует общероссийская общественная организация «Федерация спортивных менеджеров России». Основной целью данной организации является повышение профессионального уровня управления спортивными организациями и объектами в России. Основные направления деятельности федерации: повышение квалификации спортивных менеджеров России; развитие государственно-частного партнёрства в РФ; развитие экстремальных видов спорта и активного отдыха в РФ [\[11\]](#).

В коммерческих спортивных организациях существуют свои особенности управления: они направлены, прежде всего, на получение финансовых результатов деятельности и развитие профессионального спорта.

Бизнес по оказанию спортивно-зрелищных услуг (спортивный бизнес в профессиональном спорте и его элементы в спорте высших достижений) образуется сочетанием двух основных уровней или компонентов:

1. Соревновательный процесс у профессиональных спортсменов.

Соревновательный процесс организуется таким образом, чтобы спортсмены были материально заинтересованы в достижении наилучшего результата. Спорт высших достижений становится профессией, предоставляя возможности карьерного роста

и высоких заработков.

2. Организация зрелищной стороны спортивных мероприятий. Если для проведения соревнований традиционного типа используется апелляция к спортивным, культурным, корпоративным, семейным ценностям, то в спортивном бизнесе используются дополнительные элементы. Применение маркетинговых подходов с ориентацией на удовлетворение всевозможных потребностей зрителей, использование элементов шоу для широких слоев публики дает возможность вовлечь максимальное число зрителей в процесс спортивных соревнований, в ходе чего они становятся зрелищными мероприятиями[12].

На первоначальных этапах подготовки спортсменов их соревнования не ориентированы на массового зрителя и оцениваются преимущественно с точки зрения профессионального роста спортсменов. Цели повышения популяризации спорта и активного образа жизни в этом случае достигаются локально – за счет присутствия на соревнованиях помимо судей, тренеров и самих спортсменов, членов их семей, друзей, сослуживцев или однокурсников.

На последующих этапах подготовки спортсменов, когда они выходят на профессиональный уровень, их соревнования могут быть организованы в форме спортивно-зрелищных мероприятий.

Выводы по первой главе

1. Спортивный менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной управленческой деятельности, направленный на достижение целей физкультурно-спортивной организации, путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов.

2. Сущность спортивного менеджмента заключается в целенаправленном воздействии субъекта управления на управляемый объект для обеспечения перевода объекта в новое качественное состояние.

3. Целью менеджмента коммерческой спортивной организации является обеспечение прибыльности. Целью менеджмента некоммерческой спортивной организации является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы различных категорий населения.

4. Принципы спортивного менеджмента – исходные руководящие правила, требования и нормы поведения, которыми следует руководствоваться менеджерам для обеспечения эффективного управления.
5. Спортивные организации, действующие в Российской Федерации, можно классифицировать по различным критериям: по форме собственности, по организационно-правовой форме, по целевому назначению, по характеру организационного взаимодействия.
6. Первая особенность управления спортивными организациями: наличие социальной ориентированности.
7. Вторая особенность управления спортивными организациями: признание человека как приоритетного компонента в менеджменте.
8. Третья особенность управления спортивными организациями: сочетание коммерческой и некоммерческой направленности в спортивном менеджменте.

Глава 2. Анализ деятельности футбольного клуба «Зенит»

2.1. Общая характеристика спортивной организации

Проведем анализ деятельности спортивной организации на примере знаменитого футбольного клуба «Зенит». Клуб действует в форме акционерного общества (АО «Футбольный клуб «Зенит»). Юридический адрес клуба: город Санкт-Петербург, проспект Добролюбова, дом 16 корпус 2 «а».

Санкт-Петербургский футбольный клуб «Зенит» 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 принято считать 25 мая 1925 года.

В начале своего существования команды, 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.

С 1936 года клуб носил имя «Сталинец», а четыре года спустя обрел свое современное название.

В наши дни «Зенит» – единственная команда в Премьер-лиге, представляющая Санкт-Петербург. По оценкам независимых аналитиков, за «Зенит» в городе болеют 60% жителей, а около 80% петербуржцев считают команду символом города.

Футбольный клуб «Зенит» является обладателем 16 трофеев: Кубка чемпионов России (1984, 2007, 2010, 2012, 2015), национального Кубка (1944, 1999, 2010, 2016) и Суперкубка (1985, 2008, 2011, 2015), Кубка Премьер-лиги (2003), Кубка УЕФА и Суперкубка УЕФА (2008).

Генеральный спонсор клуба – публичное акционерное общество «Газпром». ПАО «Газпром» – одна из крупнейших энергетических компаний в мире. Основными направлениями ее деятельности являются геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация углеводородов, а также производство и сбыт электрической и тепловой энергии.

Миссия футбольного клуба «Зенит» звучит так: «Игрой на футбольном поле и деятельностью за его пределами футбольный клуб «Зенит» представляет город, которому обязан своей идентичностью. Неся в мир традиции и харизму легендарного Санкт-Петербурга, культурного центра мирового значения, мы знакомим людей с лучшим, что есть в современной России».

Цель клуба: «Наполнять сердца гордостью, а жизнь – волнующими эмоциями»[\[13\]](#).

Футбольный клуб «Зенит» – один из самых титулованных клубов страны. На счету клуба множество наград высшего достоинства не только российского, но и международного уровня. Славу футбольному клубу приносят как награды, завоеванные командой, так и специальные призы, получаемые игроками.

Футбольный клуб «Зенит» – это современный, динамично развивающийся и успешный российский клуб, объединяющий футбольную и баскетбольную команды

самого высокого уровня, детско-юношескую академию, современную базу в Удельном парке, стадион «Петровский» и сеть фирменных магазинов с широким ассортиментом фирменной продукции.

Клуб поддерживают во всем мире, а российская часть болельщиков оценивается в 12,5 миллионов человек.

Большое значение в клубе уделяется вопросам эффективного менеджмента. Поскольку клуб не только популяризирует спорт, но и зарабатывает средства для собственного финансирования, футбольный клуб «Зенит» сформировал эффективный подход к разработке и реализации партнёрских программ. Создавая проект сотрудничества, клуб исходит из потребностей и ценностей целевой аудитории. Коммерческие предложения клуба для своих партнеров носят индивидуальный характер, отвечают целям компании и направлены на решение задач в одной или нескольких областях:

- повышение эффективности маркетинговых коммуникаций (B2C);
- развитие отношений с партнёрами (B2B);
- мотивация персонала (HR);
- реализация программ корпоративной социальной ответственности (CSR).

Коммерческая программа «Зенита» по работе с партнерами основана на уникальных возможностях и лучшей практике спортивного маркетинга. Клуб нацелен на долгосрочные, прочные отношения, выгодные для всех сторон: компаний-партнёров, клуба и большой аудитории болельщиков.

Футбольный клуб «Зенит» регулярно проводит маркетинговые исследования аудитории футбола. База болельщиков «Зенита» составляет более 12,6 млн. человек – показатель, позволяющий нам входить в топ-15 футбольных клубов Европы и быть лидером в России. «Зенит» – самая популярная команда в шести из семи федеральных округах (лишь в Центральном федеральном округе «Зенит» занимает 3 по популярности место, опережая в Москве многие московские команды).

Активная аудитория клуба в Санкт-Петербурге превышает 2 млн. человек, а узнаваемость близка к 100%. Более 140 тыс. человек ежегодно посещают стадион, причем 15 тыс. являются владельцами сезонных абонементов. Большинство аудитории клуба составляют мужчины (68%). Наиболее многочисленна возрастная

группа 20-29 лет (31%).

Одним из направлений спортивного менеджмента футбольного клуба «Зенит» является развитие лицензионного направления. Получение лицензии дает право партнерам клуба на использование фирменного стиля, логотипа, а также фотографий. Футбольный клуб «Зенит» выдает лицензии для выпуска следующих категорий товаров: канцелярская продукция и полиграфия, игрушки и сувениры, аксессуары, товары для дома, продукты питания, товары для активного и загородного отдыха, товары для детей и т.д.

В декабре 2017 года было объявлено, что стадион «Санкт-Петербург» будет передан футбольному клубу «Зенит»[\[14\]](#). На период проведения матчей Кубка Конфедераций-2017 и чемпионата мира по футболу 2018 года стадион носит название «Санкт-Петербург». Главными конструктивными решениями стало перекрытие чаши трибун раздвижной крышей диаметром 286 метров, опирающейся на 8 мачт, и выдвигное поле.

Футбольный клуб «Зенит» стремится к максимальной прозрачности освещения событий, происходящих в клубе, и уделяет работе со средствами массовой информации особое внимание. На каждом матче работают десятки фотографов и телевизионных операторов. Для удобства журналистов на домашней арене клуба в дни матчей работает пресс-центр, оборудованный беспроводным доступом в интернет, и кафе. «Зенит» регулярно проводит пресс-конференции, открытые тренировки, брифинги, видеоконференции, телемосты игроков и тренерского штаба команды. Аккредитация на матчи «Зенита» подразумевает свободное посещение данных мероприятий, если не оговорено отдельных условий. Анонсы всех клубных мероприятий, открытых для посещения журналистами, публикуются на официальном сайте клуба.

Рассмотрим прибыль клуба.

Чистая прибыль футбольного клуба «Зенит» по итогам 2016 года выросла в 24,5 раза. Чистая прибыль футбольного клуба «Зенит» составила 5,6 млрд. руб. в 2016 году против 229 млн. руб. годом ранее. Об этом свидетельствуют данные отчетности АО «ФК «Зенит». Выручка клуба выросла в 2016 году с 9,97 млрд. до 11,7 млрд. руб. Траты на зарплаты сотрудников клуба и игроков составили в 2016 году 10,3 млрд. руб. (в 2015 году – 6,9 млрд. руб.) Поступления от продажи продукции, товаров и услуг составили 7,5 млрд. руб.[\[15\]](#).

Доход «Зенита» – это все денежные поступления от мерчандайзинга, призовые от спортивного выступления в соревнованиях, реализации телеправ и доходы от билетной программы и стадиона, продажа игроков, а также доходы от спонсорских контрактов. Последнее включает в себя контракты, как с компаниями группы «Газпром», так и с другими коммерческими спонсорами.

Приведем структуру доходов клуба «Зенит» (рисунок 4).

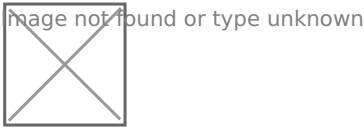


Рисунок 4. Структура доходов футбольного клуба «Зенит», %

Клуб от проведения матчей зарабатывает порядка 12 млн. долларов в год: имеется в виду продажа абонементов и билетов, другие стадионные услуги. В категорию «телевидение» входят доходы от УЕФА. В категорию «коммерческая деятельность» входят рекламные доходы.

Клуб генерирует бюджет за счет собственной коммерческой деятельности. «Зенит» живет по средствам и тратит только в рамках своих релевантных доходов, что полностью соответствуем критериям безубыточности УЕФА. В целом спонсорские контракты с компаниями группы «Газпром» в последние сезоны составляют порядка 50% всех доходов клуба. В течение последних пяти лет клуб стабильно демонстрировал рост абсолютных показателей по всем видам доходов[16]. Финансовые отношения с компаниями группы «Газпром» – это коммерческие соглашения рекламного характера, в рамках которых Клуб оказывает большой объем рекламных услуг.

2.2. Организационная структура футбольного клуба «Зенит»

По итогам анализа открытых источников нам удалось составить примерную модель организационно-управленческой структуры футбольного клуба «Зенит», приведем ее на рисунке 5.

Совет директоров

Футбольная команда

Правление

Тренерский штаб

Руководитель Аппарата президента

Президент клуба, Председатель Правления

Исполнительный директор

Заместитель исполнительного директора

Советник президента по коммерческой деятельности и коммуникациям

Центр подготовки временного персонала

Клиентский офис

Рекламно-коммерческий отдел

Отдел продажи VIP-лож

Служба безопасности

Отдел качества сервиса

Пресс-служба

Технический блок: кассиры, продавцы, повара и т.д.

Бухгалтерия

Учебно-тренировочная база ФК «Зенит»

Редакция клубных медиа

Юридическое управление

Радио «Зенит»

Тренировочный центр «Газпром»

Фирменные магазины

ФК «Зенит»

Музей

ФК «Зенит»

«Зенит – Фан» (детские проекты клуба)

Академия ФК «Зенит»

Рисунок 5. Модель организационно-управленческой структуры

ФК «Зенит»

В футбольном клубе «Зенит» применяется линейно-функциональная организационная структура управления. Линейно-функциональная структура используется для разделения управленческого труда. При этом функциональные звенья консультируют и оказывают помощь по вопросам разработки тех или иных вопросов, а также подготавливают планы и программы, решения. На линейные звенья перекладывается вся нагрузка, связанная с управлением.

Линейно-функциональная структура управления имеет свои преимущества и недостатки.

Положительными моментами являются четкость системы взаимодействия подразделений, единоначалие (руководитель берет в свои руки общее управление), разграничение ответственности (каждый знает, за что отвечает), возможность быстрой реакции исполнительных подразделений на указания, полученные свыше.

Недостаток структуры заключается в отсутствии звеньев, которые вырабатывают общую стратегию работы. Руководители практически всех уровней в первую очередь решают оперативные проблемы, а не стратегические вопросы. Имеются предпосылки к перекладыванию ответственности при решении проблем, которые требуют взаимодействия нескольких подразделений. Управление организацией имеет слабую гибкость и плохо приспособляется к изменениям. Организация и подразделения имеют разные критерии оценки эффективности и качества работы. Недостатки управления в данной структуре заключаются в большом количестве промежуточных звеньев, которые находятся между работниками и управленцем, принимающим решения. Управленцы верхнего уровня подвержены перегрузке. Повышается зависимость между результатами работы и квалификацией, деловыми и личностными качествами высшего управленческого состава.

Следует отметить, что в результате анализа организационной структуры футбольного клуба «Зенит» мы выявили дублирование функций отдельными подразделениями. Например, часть функций рекламного-коммерческого отдела дублируется пресс-службой и редакцией клубных медиа (размещение рекламы в Интернете и средствах массовой информации). Часть функций клиентского офиса дублируется отделом качества сервиса (проведение социологических исследований по качеству).

Отсутствие каких-либо значимых функций в организационной структуре футбольного клуба «Зенит» не выявлено: на наш взгляд, в клубе выполняются все необходимые функции.

Рассмотрим подробнее основные функциональные обязанности структурных подразделений футбольного клуба «Зенит».

Совет директоров клуба определяет и утверждает долгосрочную стратегию развития клуба, осуществляет взаимодействие с акционерами и правлением.

Правление клуба реализует утвержденную Советом директоров политику развития клуба. Члены правления являются функциональными руководителями, в подчинении которых находится множество подразделений клуба.

Основное руководство хозяйственным блоком выполняет исполнительный директор клуба. В его подчинении находится центр подготовки временного персонала, служба безопасности, технически блок, учебно-тренировочная база и тренировочный центр, музей и академия клуба.

Собственный музей «Зенита» – один из важнейших проектов клуба. На стадионе открыта постоянная экспозиция, состоящая из архивных материалов и предметов, связанных с историей главной команды Петербурга. Пополнение фондов производится постоянно – работники музея собирают коллекцию, изучая архивные фонды, государственные и частные хранилища футбольных реликвий, разыскивая новые экспонаты[17].

В рамках клуба работает академия ФК «Зенит». В академии работают: 20 тренеров (в том числе два тренера вратарей, тренер по нападающим, три тренера по физической подготовке). Также в академии работают: спортивный психолог; пять администраторов; группа видеоаналитиков; селекционный отдел; организационный отдел; медицинский персонал (главный врач академии, три врача команд, две медсестры, два массажиста).

Тренировочный центр «Газпром» открыт в 1963 году, в 1994 году перешел во владение «Зенита», а в 2002 году впервые реконструирован. Тренировочный центр располагает пятью футбольными полями с подогревом, поливом и искусственным освещением, спортивным корпусом с раздевалками и тренажёрным залом, медико-реабилитационным центром, пресс-центром, главным корпусом с административными помещениями и собственным комбинатом питания. Основной состав команды проводит в тренировочном центре до 200 тренировочных занятий в год. Вне зависимости от погоды для работы всегда доступны 4 поля с натуральным газоном.

Коммерческим и рекламным блоком в клубе руководит Советник президента по коммерческой деятельности и коммуникациям. В его подчинении находятся рекламно-коммерческий отдел, пресс-служба, клиентский офис, отдел качества сервиса, отдел продаж VIP-лож, сеть фирменных магазинов клуба и другие подразделения.

Большое значение в работе клуба имеют отдел качества сервиса и клиентский офис. В данных подразделениях работают инспекторы качества. Инспекторы качества сервиса – это профессионалы, стремящиеся к развитию и совершенствованию клуба, и постоянному улучшению сервиса, оказываемого на спортивных мероприятиях. Функциональные обязанности инспекторов качества: осуществление оценки соблюдения стандартов обслуживания, операционной деятельности, культуры поведения и общения персонала на мероприятиях; инспектирование места проведения мероприятия, рабочего места оцениваемого персонала; ведение учета и отчетности по оценке качества сервиса.

Одним из структурных подразделений клуба является сеть магазинов для фанатов. В магазинах клуба «Зенит» предлагается большой выбор оригинальных товаров, декорированных фирменной символикой ФК «Зенит». Форма и бутсы, атрибутика и сувениры – настоящим болельщикам; повседневная одежда, обувь и аксессуары для всей семьи – ценителям стильной и качественной одежды по доступной цене.

Особо остановимся на команде и тренере в организационной структуре клуба. Они занимают особое положение, поскольку на них ложится основная ответственность по организации качества игры в футбол. От того, насколько качественной будет игра, во многом зависит успех деятельности всего футбольного клуба.

Следует отметить, что большое количество персонала также работает на стадионе. Для обслуживания футбольных матчей, помимо постоянных сотрудников

клуба, привлекается огромное количество временного персонала: контролеры-распорядители (стюарды), хостес, аниматоры, работники кейтеринга (кассиры, повара, заготовщики) и так далее. Например, развит кейтеринг – это услуга, заключающаяся в организации ресторанного обслуживания, главными особенностями которой являются качество, мобильность и оперативность. Основа успеха организации питания в VIP-зонах – исключительное качество продуктов и сервиса, а главная задача персонала точек общественного питания на стадионе – оперативное и качественное обслуживание максимального числа зрителей.

Стадион, в первую очередь – это самый сложный механизм, состоящий из комплекса процессов. Для организации процессов создана команда временного персонала футбольного клуба «Зенит». Это коллектив профессионально обученных девушек и парней, готовых оказать болельщикам радушный прием, гарантировать безопасность и порадовать вниманием. Работа на мероприятиях футбольного клуба «Зенит» – это не просто дополнительный заработок. Парни и девушки, зарекомендовавшие себя с лучшей стороны, получают возможность не только остаться в рядах контролеров-распорядителей, хостес, поваров, кассиров, аниматоров, но и претендуют на постоянную работу в клубе и получают перспективы для карьерного роста.

Таким образом, действует сложная и многоуровневая организационная структура в футбольном клубе «Зенит».

2.3. Анализ конкурентов спортивной организации

Принципиальными соперниками футбольного клуба «Зенит» традиционно являются ЦСКА, «Спартак» и «Динамо». С одной стороны, данные клубы являются соперниками на футбольном поле. В то же время, происходит соперничество между клубами в целом, поскольку от качества выступлений команд в определенной степени зависит и приверженность фанатов.

Рассмотрим конкурентов подробнее.

1. ЦСКА – российский футбольный клуб из Москвы, в прошлом – часть Центрального спортивного клуба Армии. Один из старейших и самых титулованных клубов в постсоветской истории российского футбола, ведущий свою историю от команды ОЛЛС (Общество любителей лыжного спорта), основанной в 1911 году. Семикратный чемпион СССР, пятикратный обладатель Кубка СССР, шестикратный

чемпион России, семикратный обладатель Кубка России и шестикратный обладатель Суперкубка России. Первый российский клуб, выигравший европейский клубный турнир (Кубок УЕФА 2004/05). В 2014 году клуб выиграл чемпионат в пятый раз, и, таким образом, ЦСКА стал первым в российской истории клубом, собравшим оригиналы всех трофеев.

Клуб обладает развитой организационной структурой. Среди руководителей клуба: генеральный директор, коммерческий директор, исполнительный директор, директор по связям с общественностью и информационной политике, финансовый директор, заместитель генерального директора по правовым вопросам, заместитель генерального директора по безопасности, заместитель генерального директора по развитию, руководитель селекционного отдела, директор стадиона ЦСКА[18].

Административный состав футбольного клуба ЦСКА включает в себя помощника президента, билетный отдел, рекламно-коммерческий отдел, международный отдел, отдел по работе с болельщиками.

В рамках футбольного клуба ЦСКА действует детско-юношеская спортивная школа, телевидение ЦСКА ТВ, стадион, сеть магазинов футбольного клуба.

2. «Спартак» – российский профессиональный футбольный клуб из Москвы, один из самых популярных футбольных клубов страны. «Спартак» является самым титулованным клубом России (37 трофеев). Клубу принадлежат рекорды по количеству побед в чемпионате России (10 титулов) и в Кубке СССР (10 побед). Кроме того, «Спартак» шесть раз в своей истории выигрывал «дубль» (победы в чемпионате и кубке в течение одного сезона) и является единственной командой в СССР, которая дважды подряд выигрывала «дубль» (сезоны 1938, 1939). «Спартак» является самой успешной из российских команд в главном клубном турнире Европы (1/2 финала Кубка европейских чемпионов в сезоне 1990/91). Также клуб в 1995 году установил рекорд по числу побед в групповом этапе Лиги чемпионов (6 побед в 6 матчах).

До 2014 года у «Спартака» не было собственного стадиона. На протяжении своей истории команда играла домашние матчи на разных московских стадионах – прежде всего на «Локомотиве» и в «Лужниках».

Ввод в эксплуатацию стадиона «Открытие Арена» и последующий за этим рост выручки юридического лица позволили футбольному клубу «Спартак» занять 36 место в рейтинге самых быстрорастущих компаний России. В строительство

стадиона владелец «Спартак» вложил 14,5 млрд. руб.

По подсчётам РБК, основными статьями доходов от стадиона за год стали: продажа билетов (315 млн. руб.), абонементов (68,5 млн. руб.), атрибутики (200 млн. руб.), сдача в аренду VIP-лож (250 млн. руб.), помещений для точек общепита (20-28 млн. руб.) и всего стадиона (30 млн. руб.). Также рекламные контракты (до 200 млн. руб. в год)[19].

Анализ официального сайта футбольного клуба «Спартак» показывает, что в клубе действует развитая система управления: контакт-центр для болельщиков, коммерческий отдел, билетный отдел, спортивный отдел, отдел по связям с общественностью, отдел по организации и проведению мероприятий на стадионе, фан-клуб, музей, футбольная академия, клуб ветеранов, спортивная база.

Отметим, что в клубе действует программа лояльности. Карта участника программы лояльности ФК «Спартак» позволяет получать уникальные предложения и бонусы от клуба. Срок действия программы лояльности для болельщиков ФК «Спартак-Москва» устанавливается на каждый спортивный сезон, определяемый в соответствии с регламентными нормами Российского футбольного союза. Программа предусматривает три статуса участника: Gladiator, Centurio и Spartacus. Всем обладателям карт болельщика/абонементов изначально присваивается статус Gladiator.

За посещение домашних матчей ФК «Спартак-Москва» в РОСГОССТРАХ Чемпионате России по футболу среди команд клубов Премьер-Лиги, в которых ФК «Спартак-Москва» является принимающей стороной, участнику программы начисляются статусные баллы. Перейти на следующий «уровень» можно при помощи статусных баллов. Для того, чтобы стать Centurio, надо набрать 20 и более баллов в течение одного спортивного сезона. Для того, чтобы стать Spartacus, надо набрать 30 и более баллов в течение одного спортивного сезона. Понятие спортивного сезона определяется в соответствии с регламентными нормами Российского футбольного союза.

За посещение матча 1 категории присваивается 1 статусный балл, за посещение матча 2 категории 2 статусных балла, а за посещение матча 3 категории 3 статусных балла.

От статуса участника программы зависит формула начисления условных единиц (денариев), которые можно использовать в соответствии с программой. Оплата денариями может производиться как в магазинах и кассах клуба, так и в

официальных интернет-магазинах клуба. При этом 1 денарий эквивалентен 1 рублю. Оплатой денариями допускается до 90% стоимости покупки[20].

3. «Динамо» – один из крупнейших футбольных клубов России. «Динамо» является одним из самых успешных российских клубов по количеству титулов за всю историю. Свой последний титул «Динамо» завоевал в 1995 году, когда выиграл Кубок России. Из существующих российских команд «Динамо» является одним из старейших коллективов. В сезоне 1971/72 «Динамо» стало первым клубом из Советского Союза, которому удалось выйти в финал еврокубка.

«Динамо» является пятым клубом по популярности в России, уступая «Спартаку», «Зениту», ЦСКА и «Локомотиву». По средней посещаемости домашних матчей среди клубов Премьер-лиги «Динамо» занимает 14 место. В основном это связано с капитальной реконструкцией клубного стадиона и переездом команды на менее вместительный стадион в Химки. По среднему количеству болельщиков на гостевых матчах «Динамо» занимает 11 место.

Анализ официального сайта футбольного клуба «Динамо» показывает, что организационная структура клуба включает в себя отдел по маркетингу и рекламе, билетный отдел, отдел по работе с болельщиками, академию «Динамо», бухгалтерию, пресс-службу, музей и ряд других подразделений[21].

Выводы по второй главе

1. Футбольный клуб «Зенит» – один из самых титулованных клубов страны. На счету клуба множество наград высшего достоинства не только российского, но и международного уровня.
2. Клуб действует в форме акционерного общества (АО «Футбольный клуб «Зенит»).
3. Чистая прибыль футбольного клуба «Зенит» составила 5,6 млрд. руб. в 2016 году против 229 млн. руб. годом ранее. Об этом свидетельствуют данные отчетности АО «ФК «Зенит».
4. Доход «Зенита» – это все денежные поступления от мерчандайзинга, призовые от спортивного выступления в соревнованиях, реализации телеправ и доходы от билетной программы и стадиона, продажа игроков, а также доходы от спонсорских контрактов.

5. В футбольном клубе «Зенит» применяется линейно-функциональная организационная структура управления. Действует сложная и многоуровневая организационная структура.
6. В результате анализа организационной структуры футбольного клуба «Зенит» мы выявили дублирование функций отдельными подразделениями. Например, часть функций рекламно-коммерческого отдела дублируется пресс-службой и редакцией клубных медиа (размещение рекламы в Интернете и средствах массовой информации). Часть функций клиентского офиса дублируется отделом качества сервиса (проведение социологических исследований по качеству).
7. Отсутствие каких-либо значимых функций в организационной структуре футбольного клуба «Зенит» не выявлено: на наш взгляд, в клубе выполняются все необходимые функции.
8. Принципиальными соперниками футбольного клуба «Зенит» традиционно являются ЦСКА, «Спартак» и «Динамо». С одной стороны, данные клубы являются соперниками на футбольном поле. В то же время, происходит соперничество между клубами в целом, поскольку от качества выступлений команд в определенной степени зависит и приверженность фанатов.

Заключение

Таким образом, по итогам подготовки курсовой работы цель достигнута – мы провели анализ деятельности спортивной организации (на примере футбольного клуба «Зенит»). Можно сделать следующие основные выводы по поставленным в работе задачам.

1. Рассмотрено понятие и сущность спортивного менеджмента. Спортивный менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной управленческой деятельности, направленный на достижение целей физкультурно-спортивной организации, путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. Сущность спортивного менеджмента заключается в целенаправленном воздействии субъекта управления на управляемый объект для обеспечения перевода объекта в новое качественное состояние. Целью менеджмента коммерческой спортивной организации является обеспечение прибыльности. Целью менеджмента некоммерческой спортивной организации

является постоянное стремление удовлетворить потребности и спортивные интересы населения.

2. Выявлены виды спортивных организаций. Спортивные организации, действующие в Российской Федерации, можно классифицировать по различным критериям: по форме собственности, по организационно-правовой форме, по целевому назначению, по характеру организационного взаимодействия.

3. Проанализированы особенности управления спортивными организациями. Первая особенность: наличие социальной ориентированности. Вторая особенность: признание человека как приоритетного компонента в менеджменте. Третья особенность: сочетание коммерческой и некоммерческой направленности в спортивном менеджменте.

4. Дана общая характеристика спортивной организации (футбольный клуб «Зенит»). Футбольный клуб «Зенит» – один из самых титулованных клубов страны. Клуб действует в форме акционерного общества (АО «Футбольный клуб «Зенит»). Чистая прибыль футбольного клуба «Зенит» составила 5,6 млрд. руб. в 2016 году против 229 млн. руб. годом ранее. Об этом свидетельствуют данные отчетности АО «ФК «Зенит». Доход «Зенита» – это все денежные поступления от мерчандайзинга, призовые от спортивного выступления в соревнованиях, реализации телеправ и доходы от билетной программы и стадиона, продажа игроков, а также доходы от спонсорских контрактов.

5. Изучена организационная структура футбольного клуба «Зенит». В футбольном клубе «Зенит» применяется линейно-функциональная организационная структура управления. Действует сложная и многоуровневая организационная структура. В результате анализа организационной структуры футбольного клуба «Зенит» мы выявили дублирование функций отдельными подразделениями. Например, часть функций рекламно-коммерческого отдела дублируется пресс-службой и редакцией клубных медиа (размещение рекламы в Интернете и средствах массовой информации). Часть функций клиентского офиса дублируется отделом качества сервиса (проведение социологических исследований по качеству). Отсутствие каких-либо значимых функций в организационной структуре футбольного клуба «Зенит» не выявлено: на наш взгляд, в клубе выполняются все необходимые функции.

6. Проведен анализ конкурентов спортивной организации. Принципиальными соперниками футбольного клуба «Зенит» традиционно являются ЦСКА, «Спартак»

и «Динамо». С одной стороны, данные клубы являются соперниками на футбольном поле. В то же время, происходит соперничество между клубами в целом, поскольку от качества выступлений команд в определенной степени зависит и приверженность фанатов.

Таким образом, можем предложить футбольному клубу «Зенит» следующие основные рекомендации. Во-первых, считаем целесообразным расширять аудиторию болельщиков, а не концентрироваться преимущественно на болельщиках из Санкт-Петербурга, что позволит повысить прибыль клуба. Во-вторых, предлагаем убрать имеющиеся дублирующие друг друга функции в некоторых подразделениях клуба.

Список литературы

I. Нормативно-правовые акты:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Российская газета. – 1993. – 25 декабря. – №237.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) / Федеральный закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – №2. – Ст.3301.
3. Федеральный закон от 04.12.2007 №329-ФЗ (ред. от 26.07.2017) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2007. – №50. – Ст.6242.
4. Федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ (ред. от 14.11.2017) «О некоммерческих организациях» // Собрание законодательства РФ. – 1996. – №3. – Ст.145.
5. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 №302 (ред. от 22.11.2017) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» // Собрание законодательства РФ. – 2014. – №18 (часть I). – Ст.2151.

II. Специальная литература:

6. Ипполитова Т.Д., Букова А.А. Роль некоммерческих организаций в спортивном менеджменте // Молодой ученый. - 2016. - №6. - С.440-442.

7. Лабудин А.В., Шамхалов А.М. Особенности сочетания социальных и экономических черт в современном подходе к управлению в области спорта // Управленческое консультирование. – 2017. – №6. – С.133-139.
 8. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие. – М.: Спорт, 2016.
 9. Филиппов С.С. Менеджмент физической культуры и спорта. – М.: Юрайт, 2017. – 242 с.
 10. Шамахалов А.М. О применении инструментов маркетинга в профессиональном спортивном менеджменте // Наука-2020. – 2016. – №5(11). – С.315-317.
 11. Шамхалов А.М. Особенности спортивного менеджмента в коммерческих и некоммерческих сегментах спорта и возможности эффективного сочетания применяемых подходов // Проблемы современной экономики. – 2016. – №4(60). – С.213-215.
 12. Шерин В.С. Менеджмент физической культуры и спорта. – Томск: ТГУ, 2010. – 124 с.
- III. Электронные ресурсы:
13. Официальный сайт Федерации спортивных менеджеров России (ФСМР) [Электронный ресурс]: <http://www.russportmanagement.org/>
 14. Официальный сайт футбольного клуба «Зенит» [Электронный ресурс]: <http://fc-zenit.ru>
 15. Официальный сайт футбольного клуба «Спартак» [Электронный ресурс]: <http://spartak.com>
 16. Официальный сайт футбольного клуба «ЦСКА» [Электронный ресурс]: <https://www.pfc-cska.com>
 17. Ваганов А. Прибыль «Зенита» в 2016 году выросла в 24,5 раза // РБК. – 2017. – 28 июля [Электронный ресурс]: <https://www.rbc.ru>
 18. «Зенит» в 2016 году заработал больше чемпиона Англии. Как это возможно? // МАТЧ ТВ. – 2017. – 19 января [Электронный ресурс]: <https://matchtv.ru>

19. Рейтинг РБК: 50 самых быстрорастущих компаний России // РБК. – 2016. – 17 ноября [Электронный ресурс]: <https://www.rbc.ru>

20. Стадион «Санкт-Петербург» передадут «Зениту» по концессии на 49 лет // Коммерсант. – 2017. – 4 декабря [Электронный ресурс]: <https://www.kommersant.ru/doc/3486949>

1. Шерин В.С. Менеджмент физической культуры и спорта. – Томск: ТГУ, 2010. - С.26. [↑](#)
2. Шамахалов А.М. О применении инструментов маркетинга в профессиональном спортивном менеджменте // Наука-2020. – 2016. - №5(11). - С.317. [↑](#)
3. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Российская газета. – 1993. – 25 декабря. – №237. [↑](#)
4. Федеральный закон от 04.12.2007 №329-ФЗ (ред. от 26.07.2017) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2007. - №50. - Ст.6242. [↑](#)
5. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 №302 (ред. от 22.11.2017) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» // Собрание законодательства РФ. – 2014. - №18 (часть I). - Ст.2151. [↑](#)
6. Шамхалов А.М. Особенности спортивного менеджмента в коммерческих и некоммерческих сегментах спорта и возможности эффективного сочетания применяемых подходов // Проблемы современной экономики. – 2016. - №4(60). - С.215. [↑](#)
7. Федеральный закон от 04.12.2007 №329-ФЗ (ред. от 26.07.2017) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2007. - №50. - Ст.6242. [↑](#)

8. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) / Федеральный закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 29.07.2017) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – №2. – Ст.3301. [↑](#)
9. Федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ (ред. от 14.11.2017) «О некоммерческих организациях» // Собрание законодательства РФ. – 1996. – №3. – Ст.145. [↑](#)
10. Ипполитова Т.Д., Букова А.А. Роль некоммерческих организаций в спортивном менеджменте // Молодой ученый. - 2016. - №6. - С.440-442. [↑](#)
11. Официальный сайт Федерации спортивных менеджеров России (ФСМР) [Электронный ресурс]: <http://www.russportmanagement.org/> [↑](#)
12. Лабудин А.В., Шамхалов А.М. Особенности сочетания социальных и экономических черт в современном подходе к управлению в области спорта // Управленческое консультирование. – 2017. – №6. – С.136. [↑](#)
13. Официальный сайт футбольного клуба «Зенит» [Электронный ресурс]: <http://fc-zenit.ru> [↑](#)
14. Стадион «Санкт-Петербург» передадут «Зениту» по концессии на 49 лет // Коммерсант. – 2017. – 4 декабря [Электронный ресурс]: <https://www.kommersant.ru/doc/3486949> [↑](#)
15. Ваганов А. Прибыль «Зенита» в 2016 году выросла в 24,5 раза // РБК. – 2017. – 28 июля [Электронный ресурс]: <https://www.rbc.ru/business/28/07/2017/597b3c539a7947c1e5c90453> [↑](#)
16. «Зенит» в 2016 году заработал больше чемпиона Англии. Как это возможно? // МАТЧ ТВ. – 2017. – 19 января [Электронный ресурс]: <https://matchtv.ru> [↑](#)
17. Официальный сайт футбольного клуба «Зенит» [Электронный ресурс]: <http://fc-zenit.ru> [↑](#)

18. Официальный сайт футбольного клуба «ЦСКА» [Электронный ресурс]:
<https://www.pfc-cska.com> ↑

19. Рейтинг РБК: 50 самых быстрорастущих компаний России // РБК. – 2016. – 17 ноября [Электронный ресурс]:
<https://www.rbc.ru/magazine/2016/12/5829b4f79a7947f1826c21fb> ↑

20. Официальный сайт футбольного клуба «Спартак» [Электронный ресурс]:
<http://spartak.com> ↑

21. Официальный сайт футбольного клуба «Динамо» [Электронный ресурс]:
<http://fcdynamo.ru> ↑