

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Спорт относится к одному из приоритетных направлений государства, он необходим для полноценного развития человека. Важная роль спорта в улучшении качества жизни населения России отражена в «Стратегии развития физической культуры и спорта на период до 2020 года». К числу основных направлений государственной политики в сфере спорта относятся разработка и формирование организационной основы управления развитием спорта, совершенствование взаимодействия субъектов спорта, совершенствование системы управления на всех уровнях.

Спортивная индустрия достигла значительного развития и сейчас как некогда очень важно оценивать эффективность проведенных соревнований (соотношений затраченных ресурсов к полученным результатам).

Появлению спортивных менеджеров поспособствовала рыночная экономика и обостренная конкуренция в соревновательном процессе. Применительно к футболу менеджмент играет важную роль поскольку современный футбол не является просто развлечением или способом проведения свободного времени. Футбол стал атрибутом культуры целого человечества, футбольные команды и национальные сборные формируют имидж, репутацию страны. Поэтому дилетантский подход к управлению футболом просто недопустим.

Необходимость повышения эффективности государственного управления в области спорта высших достижений, в частности, в сфере футбола, включая совершенствование организационной структуры футбольной организации, обусловлена также экономическим кризисом, состоянием футбольной инфраструктуры, отсутствием мотивации футбольных клубов для увеличения доходов.

Объектом исследования является футбольная команда «Ливерпуль».

Предметом исследования — управление спортивной организацией.

Целью исследования является анализ деятельности спортивной организации на примере футбольного клуба «Ливерпуль».

Исходя из целей задачи сводятся к следующим:

- изучить теоретические аспекты футбольного менеджмента;
- исследовать виды спортивных организаций;
- изучить особенности управления спортивной организацией;
- проанализировать деятельность ФК «Ливерпуль»;

Исследование проведено на основании формально-логического метода, системно-функционального, корреляционно-регрессионного и других общих и специальных научных методов.

Методологической базой исследования послужили работы отечественных и зарубежных специалистов, исследовавших названные выше вопросы в рамках институциональной теории развития экономики ФКиС, а также материалы периодической печати и научных конференций.

Информационную основу исследования составили материалы, опубликованные российскими и зарубежными физкультурно-спортивными организациями на официальных сайтах, Интернет-ресурсы различных рейтинговых агентств, ассоциаций и форумов.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **1.1. Понятие и сущность спортивного менеджмента**

Успех любого вида спорта зависит от трех факторов - организации, управления и администрирования. Но если выбирать из них наиболее важный, то необходимо отметить управление. Принимая во внимание роль спорта и спортивного менеджмента в современном мире, я хотела бы обсудить феномен "Спортивный менеджмент" в данной статье, и сосредоточить свое внимание на определении термина «спортивный менеджмент», его истории и проблемах развития спортивного управления в России.

Спортивный менеджмент существует уже достаточно длительный период времени, и всегда сопровождает спортивную деятельность, словно его неотъемлемая часть. Естественно, спортивный менеджмент за всю историю своего развития имел разные формы и значительно отличался от понятия спортивного менеджмента, определенного в настоящее время, но данный вид деятельности известен с древних времен. По крайней мере, древние греки практикуют такую деятельность и, вероятно, их можно назвать одними из основателей спортивного менеджмента. Этот факт свидетельствует о высокой степени важности спорта и спортивного менеджмента в жизни людей всех времен. Причиной является то, что здоровье людей сильно зависит от занятий спортом, а спортивный менеджмент, в свою очередь, обеспечивает эффективность спортивной деятельности для всех его участников.

В настоящее время направление «спортивный менеджмент» становится все более актуальным потому, что, как и многие другие явления в современном мире, спорт имеет непосредственное отношение к бизнесу, и, следовательно, нуждается в эффективном управлении. В то же время управление спортом в России является не только частью бизнеса. Так же как и сам спорт, спортивный менеджмент является социальным явлением, и в него вовлечены не только профессионалы, для которых спорт является основным источником дохода и сферой деятельности, но также существует огромная категория любителей, для которых спорт является хобби, а спортивный менеджмент повышает эффективность их занятий.

Прежде всего, необходимо начать с определения спортивного менеджмента. Для того чтобы понять любое явление, мы должны знать, что подразумевается под ним и интерпретировать соответственно. Говоря об управлении спортом, можно сказать, что могут существовать различные интерпретации этого понятия, но суть всех определений остается практически одинаковой, другими словами, термин может изменить свою форму, но его содержание и основные принципы остаются теми же.

В мировой практике выделяются различные подходы к управлению в сфере физической культуры и спорта.

Л. И. Лубышева трактует понятие управления физической культурой и спортом как комплекс конкретных форм и методов сознательной деятельности, который направлен на обеспечение эффективного функционирования и планового развития физической культуры и спорта в условиях полного удовлетворения потребностей россиян в физическом совершенствовании[1].

Согласно толкованию П. Челладураи, спортивный менеджмент – это взаимодействие и координация ресурсов, технологий, процессов, кадров, ситуационного подхода для эффективного производства и обмена спортивными услугами[2].

Поэтому понятие «управление в физической культуре и спорте» призвано характеризовать специфическую деятельность человека в трех основных сферах: неживой природе, живой природе и социальной жизни, – а понятие «управление физической культурой и спортом» целесообразно использовать, рассматривая физическую культуру и спорт как отрасль народного хозяйства, иными словами – как одну из областей социальной жизни. Таким образом, понятие «менеджмент в физической культуре и спорте», согласно определению П. Челладураи, стоит применять для обозначения «внутрифирменного» управления деятельностью разнообразных и разнохарактерных физкультурно-спортивных организаций в условиях формирования и развития рыночных отношений.

Государственное управление развитием социальной сферы, в том числе физической культурой и спортом, исследователи рассматривают как деятельность органов и учреждений всех ветвей государственной власти, направленную на определение целей развития, разработку и осуществление регулирующих, организующих и координирующих влияний на все сферы общества для удовлетворения потребностей граждан и достижение поставленных общественных целей развития. В зависимости от уровня субъекта управления различают федеральное, региональное и муниципальное управление.

Согласно определению Р. В. Казакова, государственное управление в сфере спорта – это деятельность, реализуемая в интересах поддержания должного общественного здоровья и обеспечения демографической безопасности, социально-культурной интеграции, обеспечения досуга и нравственно-интеллектуального, физического и эстетического совершенствования граждан, повышения их трудоспособности, социальной активности[3]. Она представляет собой систему комплексов государственного управленческого воздействия в отношении управляемых объектов – различных сегментов общественных отношений в сфере спорта – посредством законодательно определённых инструментов. Также принято считать, что государственное управление в сфере спорта – организованная определённым образом управленческая деятельность, воздействующая на общественные отношения в сфере спорта государственно-властным путем, которая осуществляется органами государственной власти с помощью нормативного правового регулирования, а также различных форм

администрирования. Невозможно определить превосходство одного подхода к понятию перед другим. Важно отметить, что складывая должным образом все понятия в единое целое, можно создать эффективную стратегию государственного управления в сфере спорта.

Анализируя различные определения, данные когда-либо термину «спортивный менеджмент», можно дать обобщенное определение. Я бы предпочла, определить данный термин следующим образом: "Спортивный менеджмент - это целенаправленный социальный процесс в отрасли спорта и физической культуры, направленный на эффективное управление организациями спортивной отрасли в рыночных условиях». Такое определение дает, вероятно, наиболее краткое и емкое определение спортивного менеджмента и его основные характеристики, которые позволяют понять суть этого явления. Естественно, могут быть другие взгляды на управление спортом, но очевидно, что любая спортивная организация стремится достичь поставленных перед собой целей, что может быть осуществлено только при условии наличия грамотного управления.

Что касается России, то грамотное управление спортивной отраслью в современных рыночных условиях, является крайне актуальным, так как в ближайшем будущем РФ продемонстрирует все свои возможности и примет у себя спортсменов со всего мира на 12 зимних Олимпийских играх и 11 Паралимпийских зимних играх в 2014 г., а затем в 2018 г. пройдет Чемпионат FIFA. Для всей страны значимость этих событий очень велика, потому как, несомненно, окажет влияние на экономическую, политическую и социальную сферы жизни и деятельности людей в нашей стране. Кроме колоссального уровня подготовки к таким масштабным мероприятиям необходимо приложить еще максимум усилий для их организации, для чего необходимо четкое руководство и, конечно же, грамотные спортивные менеджеры[4].

Увы, в настоящее время уровень спортивного менеджмента в России оставляет желать лучшего. Советник президента Олимпийского комитета России Олег Гадючкин отметил, что главной проблемой в нашей стране является даже не количество и качество спортивных объектов, а отсутствие должного управления ими. Похожего мнения придерживается вице-президент по стратегическому развитию федерации кёрлинга России Андрей Созин. Он уверен, что проблема отсутствия грамотных профессиональных менеджеров невероятно велика, и, более того, образование в этом направлении практически отсутствует. Созин считает, что спортом в нашей стране управляют бывшие спортсмены, которые в своё время не обучались в ВУЗа, но им не всегда хватает своего профессионального опыта и

знаний для воспитания следующего поколения спортсменов. Они зачастую совмещали учебно-воспитательную работу тренера с процессами управления клубом, спортивным обществом, спортивной федерацией, хотя их должностные инструкции не предусматривали выполнение ими таких обязанностей. Поэтому отечественные спортивные управленцы не так эффективны в нашей стране. А управленческая деятельность — является одним из важнейших факторов функционирования и развития спорта[5].

Таким образом, с сожалением пока приходится констатировать, что рыночный механизм спроса и предложения специалистов спортивного менеджмента в нашей стране еще не сформирован, ориентации на результат у нынешних управленцев отсутствует, основные функции менеджмента не работают на должном уровне, решительность и заинтересованность со стороны государства по данному вопросу на удивление очень слабое.

Оптимизма добавляет лишь внедрение профессиональных стандартов работников спортивной отрасли и процедуры обязательной аттестации специалистов. Возможно, в будущем это позволит, с одной стороны, провести инвентаризацию управленческих кадров в отрасли, а с другой, выявить приоритеты управленческих специальностей в общем перечне должностей спортивного менеджмента. Безусловно, работа по этой проблеме должна вестись поэтапно и возможно уже в ближайшем будущем можно будет увидеть некоторые изменения, связанные с такой интересной, азартной и полезной сферой деятельности.

Разумеется, будущее российского спортивного менеджмента находится в руках нового поколения, которые должны сочетать в себе как управленческие знания, навыки и умения, так и быть признанными и титулованными спортсменами, но на данный момент, к сожалению, таких людей в России единицы.

## **1.2. Виды спортивных организаций**

В сфере физической культуры и спорта функционирует большое количество разнообразных физкультурно-спортивных организаций. Порядок образования, регистрации, реорганизации и ликвидации определяется Федеральным законом «Об общественных объединениях» с учетом особенностей, предусмотренных законом «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»[6], Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и рядом других нормативных актов.

Основные задачи, функции, структура, вопросы членства, избрание органов управления, выбор хозяйственной деятельности и финансирования, социальной защиты спортсменов и работников физической культуры и спорта, учреждение своей символики предусматриваются уставами физкультурно-спортивных объединений.

Все многообразие организаций подразделяется на виды, исходя из определенных критериев.

По формам собственности физкультурно-спортивные организации могут быть:

- • государственными;
- • региональными;
- • муниципальными;
- • частными.

По отношению физкультурно-спортивной организации к прибыли (согласно ст. 50 Гражданского кодекса Российской Федерации - ГК РФ) организации подразделяются на:

коммерческие - юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности;

некоммерческие - юридические лица, не имеющие извлечение прибыли в качестве цели своей деятельности и не распределяющие полученную прибыль между участниками.

В Федеральном законе «О некоммерческих организациях» (ФЗ-7 от 12.01.1996) установлено, что некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде (ст. 48 ГК РФ)[\[7\]](#).

В нашей стране действует Общероссийский классификатор организационно-правовых форм (ОКОПФ), введенный с 01.01.2013 г. Этот документ разработан на основе российского законодательства и предназначен для классификации, систематизации, структурирования и идентификации организационно-правовых форм. Согласно ОКОПФ, под организационно-правовой формой понимается способ закрепления (формирования) и использования организацией имущества и вытекающие из этого ее правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

По организационно-правовым формам организации могут быть:

- • полный перечень организационно-правовых форм коммерческих организаций определен в п. 2 ст. 50 ГК РФ - хозяйственные товарищества (полное товарищество, коммандитное товарищество) и общества (АО, ООО, ОДО), производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия;
- • согласно и. 3 ст. 50 ГК РФ некоммерческие организации могут создаваться в форме общественных или религиозных организаций (объединений), некоммерческих партнерств, учреждений, автономных некоммерческих организаций, социальных, благотворительных и иных фондов, ассоциаций и союзов, а также в других формах, предусмотренных федеральными законами.

По численности работников организации делятся на малые, средние и большие.

### **1.3. Особенности управления спортивными организациями**

Процесс управления делится на тех, кто управляет, которых принято называть субъектами управления, а тех, кем управляют и то, чем управляют, называют объектами управления.

В сфере физической культуры и спорта, прежде всего, мы управляем конкретными физкультурно-спортивными организациями различного назначения и величины:

- оздоровительными (оздоровительные центры, комбинаты, группы);
- спортивными (ДЮСШ, ШВСМ, спортивные клубы, команды);



- учебными (университеты, факультеты физической культуры и спорта, институты переподготовки);
- учебно-спортивными (училища олимпийского резерва);
- спортивными сооружениями (бассейны, спортивные залы, манежи).

В системе управления физической культуры и спорта в качестве субъектов выступают, в первую очередь, государственные органы, а также иные органы государственного и общественного управления. В качестве объектов – физкультурно-спортивные организации различного уровня и характера.

Организации характеризуются наличием[\[8\]](#):

- 1) целей, которые определяют то, ради чего они создаются;
- 2) членов группы, которые выполняют задания сознательно, работают вместе;
- 3) руководителя, который наделен специальными полномочиями для руководства. Тот, кто дает задания.

Чтобы участвовать в гражданских правоотношениях, они наделены статусом юридических лиц. Спортивная организация как юридическое лицо характеризуется организационным единством, обособленным имуществом, самостоятельной ответственностью, правом выступать в гражданских правоотношениях от собственного имени.

Физкультурно-спортивная организация, независимо от ее вида и направления работы, характеризуется общими составляющими: внутренней средой, внешней средой, коммуникациями.

Внутренняя среда организации говорит о том, что это такие внутренние переменные, на изменение состояния которых должно быть направлено управленческое воздействие руководителя. Более того, руководитель активно формирует внутренние переменные, подбирая их таким образом, чтобы они взаимодействовали с максимальной эффективностью. К внутренним переменным организации относятся:

- ресурсы организации – это то, чем располагает организация для осуществления своей деятельности и то, без чего эта деятельность не может быть эффективной;

- финансовые ресурсы – необходимое количество финансовых средств, которые обеспечивают выплату заработной платы, покупку инвентаря, оборудования и т.д.;
- материально-технические ресурсы спортивной организации включают спортивные базы, инвентарь, оборудование, тренажеры, технические средства;
- людские ресурсы характеризуют круг детей, подростков, взрослых, которые потенциально могут стать физкультурниками и спортсменами и могут быть вовлечены в сферу деятельности физкультурно-спортивной организации;
- кадровые ресурсы характеризуют наличие квалифицированного управленческого, тренерского, медицинского, технического и другого персонала;
- технологические ресурсы определяют наличие и степень использования технологий (методик) для проведения качественного и эффективного учебно-тренировочного, воспитательного, соревновательного и других процессов;
- информационные ресурсы показывают степень доступа организации к информации и качество ее использования в профессиональной деятельности;
- временные ресурсы показывают наличие времени, необходимого для достижения поставленных целей.

Ресурсное обеспечение деятельности организации, относится к сфере деятельности руководителя организации и должно быть одним из приоритетов его профессиональной деятельности[9].

Цели организации – это конечное состояние или желаемый результат, которого стремится достичь группа, осуществляя совместную деятельность. Любая организация имеет уровневую структуру целей. Это значит, что для достижения основной стратегической цели организации необходимо предварительно достичь промежуточных целей. Эти цели образуют определенную сеть, которая называется «дерево целей».

Задачи организации – это предписанная работа, которая должна быть выполнена заранее установленным способом и в оговоренные сроки. С формальной точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности.

Структура организации – это взаимоотношения подразделений и уровней управления, выполняющих конкретную работу для организации в целом. Конкретные работы называют функциональными обязанностями.

Законодательство. Организации должны соблюдать законы своей страны и требования государственного управления, которые выражаются в налоговой, ценовой, кредитно-финансовой политике и др. (можно говорить о неопределенности, запутанности сегодняшнего правового поля, одно требование вступают противоречия с другим)[\[10\]](#).

Потребители. Выживание организации зависит от способности находить потребителя и удовлетворять его запросы. Потребителя определяют почти все (какие товары и услуги, по какой цене для них предпочтительнее).

Конкуренты. Если не удовлетворять запросы потребителей столь же эффективно, как это делают конкуренты, то предприятие может разориться.

Поставщики являются примером воздействия среды на деятельность организации.

Социальные установки, жизненные ценности и традиции той культурной среды, где функционирует организация и должны читываться в деятельности организации.

Экономические условия. Руководство должно предвидеть изменения состояния экономика в стране и мире, уметь оценить степень влияния этих изменений на деятельность организации (снижение налогов способствует стимулированию бизнеса).

Коммуникации. Все, что делают руководители, направлено на обеспечение достижения целей организации, требует эффективного обмена информацией. Если люди, работающие в организации, не смогут обмениваться информацией, то они не сумеют работать вместе и достигнуть высокого результата. Как установлено, руководитель тратит от 50 до 90% своего времени на коммуникации, в результате которых обменивается информацией как внутри, так и вне организации.

## **ГЛАВА 2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФУТБОЛЬНОЙ КОМАНДЫ «ЛИВЕРПУЛЬ»**

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

**«Ливерпуль»** – профессиональный футбольный клуб из одноименного британского города, один из самых популярных и титулованных клубов Европы.

История, связанная с основанием футбольного клуба «Ливерпуль», известна, наверное, каждому болельщику. Вплоть до 1892 года в Ливерпуле существовал один клуб: «Эвертон». Он был достаточно успешным, становился чемпионом Англии в 1891 году и выходил в финал Кубка Англии в 1979. Однако затем между комитетом «Эвертона» и президентом Джоном Хоулдингом, являвшегося по совместительству владельцем «Энфилда», разразился скандал. Джона начали обвинять в получении личной наживы, тот не стал отпираться, выгнал команду на «Гудисон», а сам основал команду, которая продолжила играть на «Энфилде». Новый клуб должен был называться «Эвертон Атлетик» («Everton F.C. and Athletic Grounds Ltd»), однако это название не устроило чиновников FA. Так на «Энфилде» появился новый коллектив, названный в честь Ливерпуля.

До конца XIX-го века «Ливерпуль» ничего не выигрывал. Свой путь он начал в Ланкаширской Лиге, затем вышел в профессиональную футбольную лигу и предпринял две попытки закрепиться в Высшем Дивизионе, одна из которых завершилась неудачей. А уже в 1901 году «Ливерпуль» впервые в истории стал чемпионом Англии, опередив «Сандерленд» на два очка. До начала Первой Мировой войны «мерсисайдцы» успели выиграть еще один комплект золотых медалей, а так же дошли до финала Кубка Англии-1914, в котором уступили «Болтону» (0-1).

### **Цвета «Ливерпуля»**

Главный цвет «Ливерпуля» – красный, ставший антагонистом синему цвету формы «Эвертона». С 1894 года игроки «Ливерпуля» играли в красно-белой форме, а с 1964 начали носить полностью красную форму, ставшую символом самой успешной эпохи в истории мерсисайдцев. Инициатором введения красного комплекта формы стал знаменитый Билл Шенкли, считавший, что красный цвет символизирует власть и превосходство. В 1979 «Ливерпуль» заключил контракт с фирмой Hitachi, став первой профессиональной командой, которая разместила знак своего спонсора на лицевой стороне формы.

### **Маскот «Ливерпуля»**

Ливерпульская птица стала символом футбольной команды с одноименным названием. Изображение птицы Лайвер можно встретить на эмблеме, гербе и знаменитых воротах при входе на «Энфилд».

## **Болельщики «Ливерпуля»**

Является одним из самых поддерживаемых клубов Европы. По всему миру раскинуто более 200 только официально признанных фанатских группировок «Ливерпуля». Домашняя трибуна Коп стала символом футбольным фанатов по всему миру. С болельщиками «Ливерпуля» связано две футбольные трагедии. В 1985 в результате обрушения трибун на стадионе «Эйзель» (Бельгия) погибло 39 фанатов «Ювентуса». Давку и последующее обрушение спровоцировали фанаты «красных», 10 из которых были осуждены на сроки до 3 лет за непредумышленное убийство. Вторая трагедия случилась уже на территории Туманного Альбиона. Во время полуфинала Кубка Англии между «Ливерпулем» и «Ноттингемом» в результате давки погибло 96 болельщиков «Ливерпуля».

## **Побратимы и соперники «Ливерпуля»**

Будучи одним из самых успешных клубов мира, «Ливерпуль» не мог не обрести множество соперников. Старейшее и одно из самых популярных дерби в мировом футболе – мерсисайдское дерби, разыгрываемое между двумя ливерпульскими командами. Многие называют его дружественным, так как зачастую в одной семье люди болеют за две разные команды. Сами встречи редко протекают без предупреждений и удалений и считаются одними из самых взрывных в мире.

В эпоху Премьер-Лиги «Эвертон» сдал позиции, поэтому «Ливерпулю» пришлось искать нового соперника для дерби. Выбор был очевиден – на тот момент второй по успешности клуб Англии «Манчестер Юнайтед», набравшись потрясающую форму под руководством сэра Алекса Фергюсона. Пока «Юнайтед» брал один титул за другим, «Ливерпуль» добивался успехов в Еврокубках. А противостояния этих соперников получились упорными, часто в них забивалось всего по одному голу. Северо-западное дерби или «дерби М-62» стало аналогом испанского Эль Класико, разыгрываемого между двумя грандами «Реалом» и «Барселоной». Были у противостояния и политические подоплеки: города постоянно соперничали друг с другом за влияние в регионе, однако сейчас на первый план вышли спортивные интересы. Вот несколько интересных фактов о северо-западном дерби:

- Дебютное дерби было сыграно в 1894 году и завершилось победой «мерсисайдцев» со счетом 2-0;
- Является вторым противостоянием Англии по количеству показанных красных карточек (14);

«Ливерпуль» поддерживает дружеские отношения с многими клубами континента: «Боруссией Дортмунд», «Дженоа», «Аяксом», «Твенте», «Ред Старом», «Антверпеном». Так же у команды налажено взаимовыгодное сотрудничество с шотландским «Селтиком».

## **2.2. Организационная структура футбольной команды «Ливерпуль»**

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

Под организационной структурой управления профессиональным футбольным клубом обычно понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления профессиональным футбольным клубом представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав подразделениями, органами управления и работающими в них людьми (рис. 1, 2).

Ключевыми образованиями структур управления профессионального футбольного клуба являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления или структурного подразделения, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Существует два направления специализации элементов

организационной структуры управления профессионального футбольного клуба. Первое, в зависимости от состава структурных подразделений вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг и менеджмент организации профессионального футбольного клуба, научно-техническое и научно-методическое обеспечение процесса подготовки футболистов, материально-техническое обеспечение и т.п. Второе, исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления профессиональным футбольным клубом, формируются органы, занимающиеся планированием, организацией учебно-тренировочной и соревновательной деятельности, управления производственной и коммерческой деятельностью, контролирующие процессы правовой защиты, охранной деятельности, перспективного развития и пр.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели (рис. 3). При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (администрация профессионального футбольного клуба) и низовые звенья управления (менеджеры, непосредственно руководящие персоналом).

Структурные образования управления профессиональным футбольным клубом имеют тесную внутреннюю взаимосвязь. Линейная система иерархии в производственном процессе (учебно-тренировочная и соревновательная деятельность) не обеспечивает оптимальной эффективности процесса управления вследствие отсутствия четких границ между сферами полномочий управленцев различных уровней, которые напрямую не подчинены друг другу. В этом случае, возрастает роль президента профессионального футбольного клуба как координатора и непосредственного управленца оперативными процессами учебно-тренировочной работы и соревновательной деятельности.

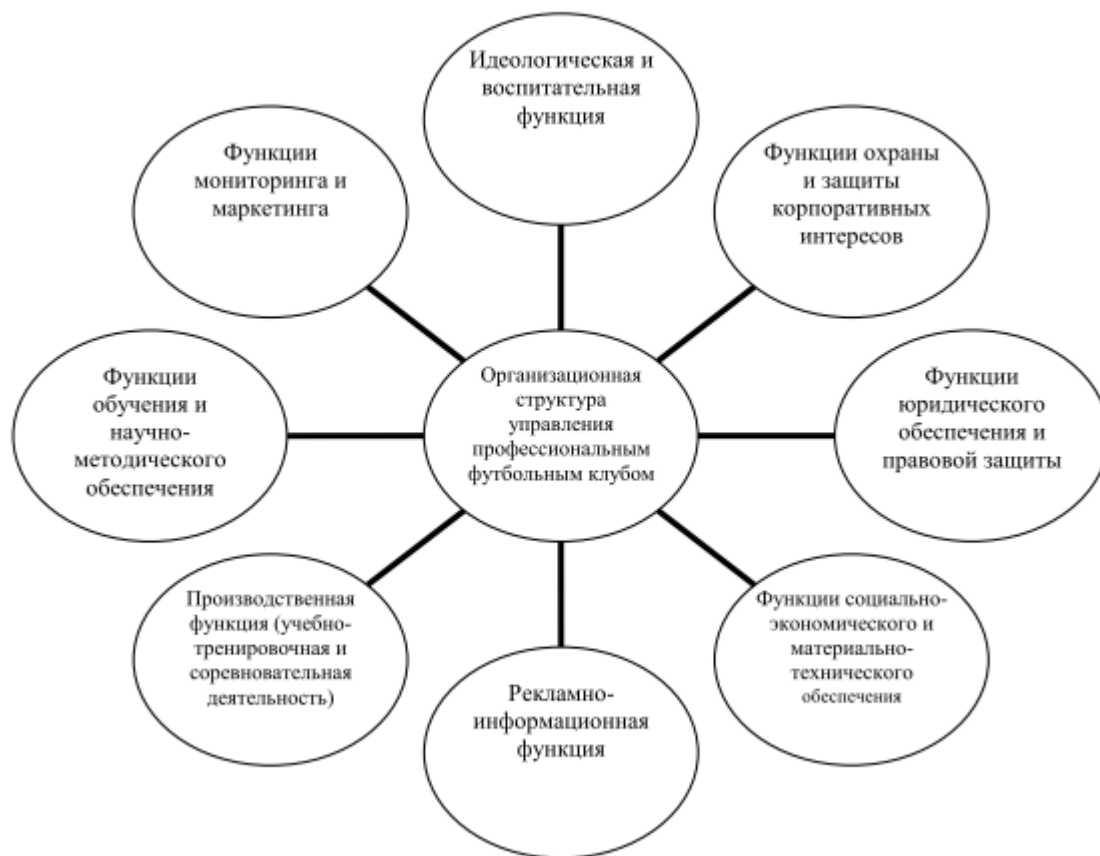


Рис. 1. Функциональные взаимосвязи в системе управления профессиональным футбольным клубом

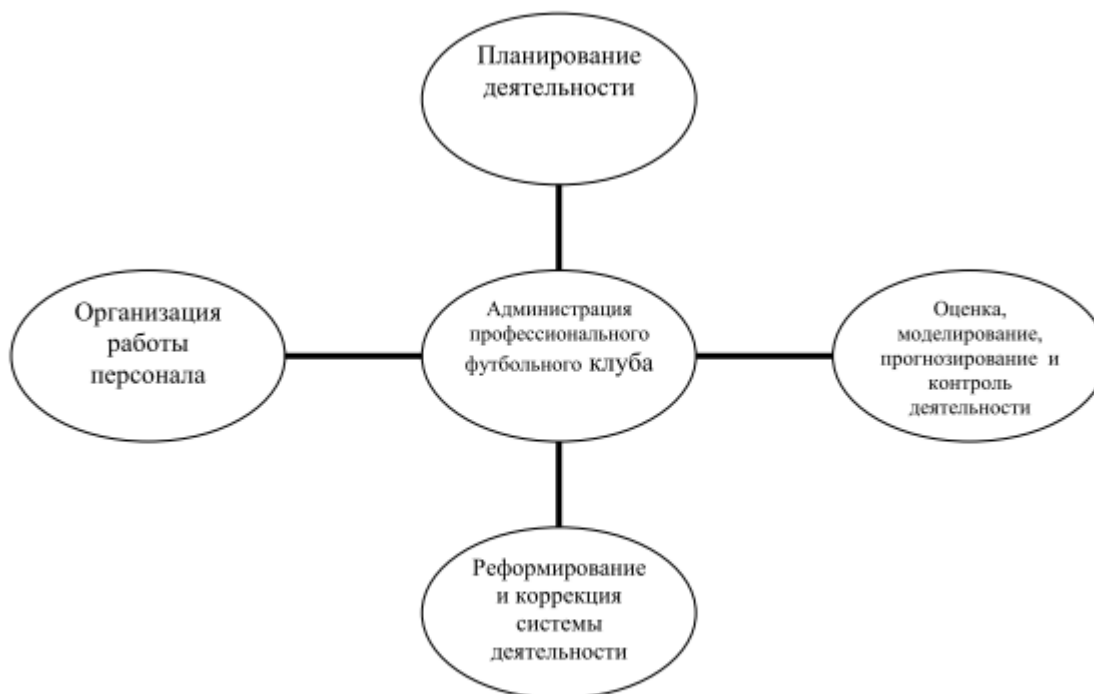


Рис. 2. Обобщенная система управления профессиональным футбольным клубом



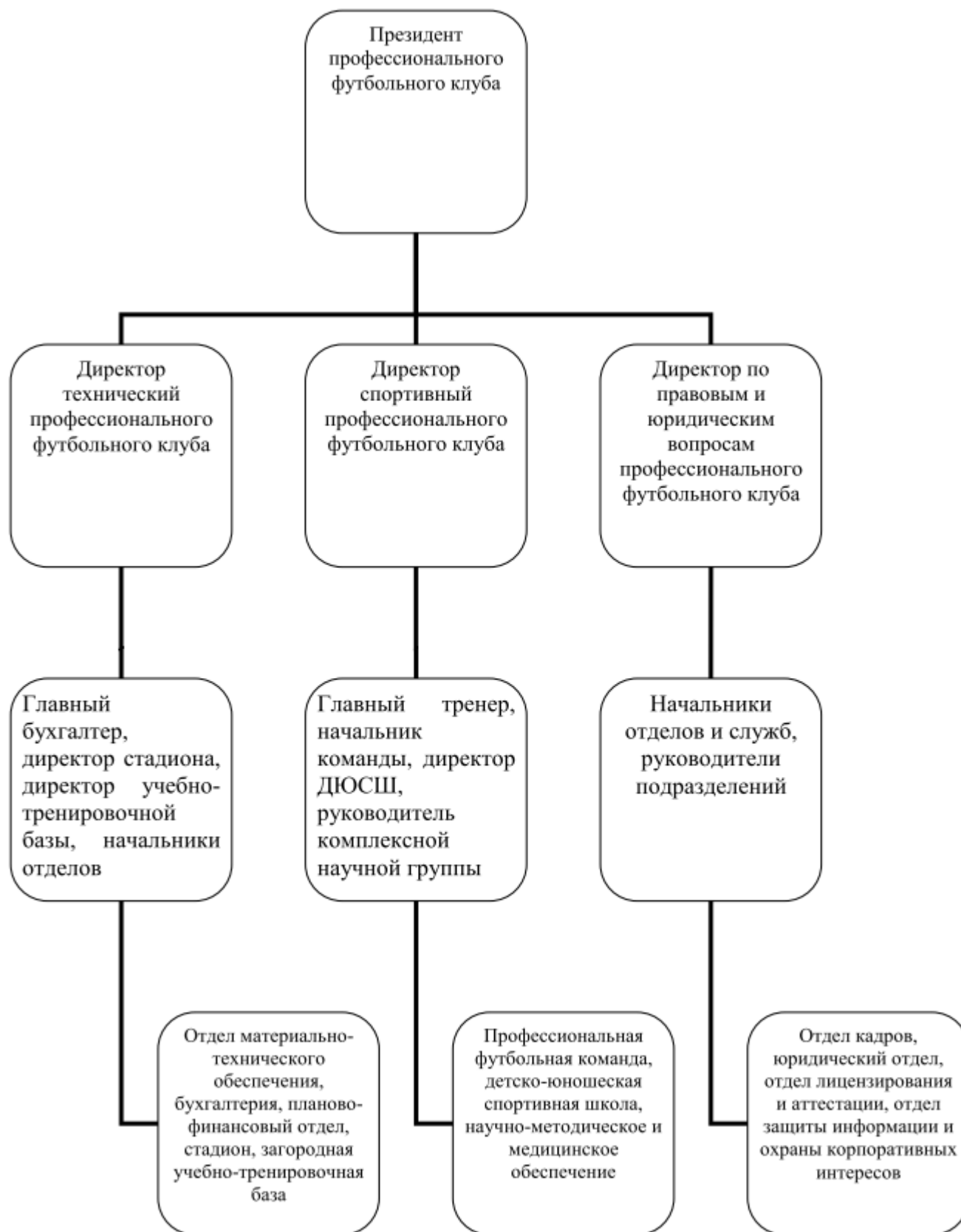


Рис.3. Иерархическая система управления профессиональным футбольным клубом

В наиболее общем виде управление может быть определено как упорядочение системы, т.е. приведение ее в соответствие с объективной закономерностью, действующей в данной сфере – профессиональном футболе.

Важной стороной процессов управления сложными динамическими системами является принцип обратной связи, согласно которому успешное управление может осуществляться только в том случае, если администрация профессионального футбольного клуба (управляющий объект) будет получать информацию об эффекте, достигнутом тем или иным его действием на структурные подразделения и службы профессионального футбольного клуба (управляемый объект).

Для рационального управления процессом функционирования профессионального футбольного клуба, его дальнейшей разработкой и усовершенствованием нужно обеспечить подход, при котором на первый план выдвинуты конкретные цели и соответствующие их достижению педагогические и производственные процессы, протекающие в системе при реализации задач управления.

Целью управления процессом функционирования профессионального футбольного клуба является оптимизация поведения персонала, управленцев различного уровня и специализации, целесообразное развитие их профессиональных качеств, обеспечивающее оптимальное функционирование производственной деятельности.

Объектом управления в процессе функционирования профессионального футбольного клуба является кадровый состав персонала профессионального футбольного клуба, включая управленцев (менеджеров) различного уровня и производственной специализации, которые являются следствием применяющихся средств и методов управления, всего комплекса воздействий в системе производственной деятельности профессионального футбольного клуба.

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.

Учет и контроль являются завершающими функциями в управленческом цикле профессионального футбольного клуба. Основной характеристикой учета являются получение, обработка, систематизация и анализ информации, отражающей процесс деятельности организации. Цель учета – создание и накопление баз данных для принятия оптимальных управленческих решений. Контроль как функция управления используется для определения и оценки эффективности процесса функционирования профессионального футбольного клуба, степени достижения поставленной цели или планового задания.

## **2.3 Анализ конкурентов спортивной организации**

Ниже приведены топ-9 конкурентов Ливерпуля:

### **1. Манчестер Юнайтед**

Сильные стороны:

1. Сильный глобальный бренд и один из самых ценных клубов
2. Отличный маркетинг, глобальное присутствие бренда и высокое качество мерчендайзинга
3. Самый успешный английский футбольный клуб с сильной лояльностью к бренду
4. Одна из самых богатых спортивных команд в мире
5. Свяжись с такими спонсорами, как Audi, Nike, AON, AIG, Sharp, Vodafone, Airtel, Turkish Airlines, Thomas Cook и т. Д.

6. Старый стадион Траффорд имеет вместимость более 75 000

Недостатки

1. Финансовые проблемы в клубе
2. Насыщенный английский футбольный рынок

возможности

1. Подключение фанатов мира, таких как Индия, Китай, США.
2. Больше рекламы и узнаваемости бренда поможет укрепить капитал бренда

Угрозы «Манчестер Юнайтед»:

1. Другие топ-клубы скупают хороших игроков
2. Внутренние проблемы между игроками и менеджментом
3. Финансовые долги, возникшие из-за дорогостоящих трансферов игроков.

## **2. Челси**

Сильные стороны:

1. Сильный глобальный бренд
2. Отличный маркетинг, глобальное присутствие бренда и высокое качество мерчендайзинга
3. Имели спонсорство от крупных брендов, таких как Adidas, Samsung, 188Bet, EA Sports
4. Стадион «Челси Стэмфорд Бридж» в Лондоне вмещает около 42 000 человек.

Недостатки

Вот слабые места в Chelsea:

1. Сравнительно менее популярный в мире по сравнению с «Манчестер Юнайтед» и «Арсеналом»
2. Отъезд старших игроков оставил бы недействительным

ВОЗМОЖНОСТИ

1. Подключение фанатов мира, таких как Индия, Китай, США.
2. Больше рекламы и узнаваемости бренда поможет укрепить капитал бренда

Угрозы

1. Другие топ-клубы скупают хороших игроков
2. Внутренние проблемы между игроками и менеджментом
3. Финансовые долги, возникшие из-за дорогостоящих трансферов игроков

### **3. Арсенал**

Сильные стороны:

1. Сильный глобальный бренд в Англии и во всем мире
2. Отличный маркетинг, глобальное присутствие бренда и высокое качество мерчендайзинга
3. Стадион Эмирейтс способен вместить около 60 000 зрителей.
4. Высокая лояльность к бренду среди поклонников во всем мире
5. Спонсорами были такие крупные бренды, как Fly Emirates, O2, Nike, EA Sports

Вот слабые места в арсенале:

1. Не смог конкурировать и регулярно побеждать на европейском и национальном уровне
2. Насыщенный английский футбольный рынок
3. Отсутствие игроков мирового уровня в команде, так как руководство «Арсенала» предпочитает работать с новыми игроками.

Ниже приведены возможности арсенала:

1. Подключение фанатов мира, таких как Индия, Китай, США.
2. Больше рекламы и узнаваемости бренда поможет укрепить капитал бренда

Угрозы «Арсенала»:

1. Другие топ-клубы скупают хороших игроков
2. Внутренние проблемы между игроками и менеджментом
3. Финансовые долги, возникшие из-за дорогостоящих трансферов игроков.

#### **4. Барселона**

Сильные стороны:

1. Сильный глобальный бренд и лучший клуб в Испании и Европе
2. Отличный маркетинг, глобальное присутствие бренда и высокое качество мерчендайзинга
3. Камп Ноу, Барселона, вмещает более 100 000 человек.
4. Имеют ли лучшие игроки мира за свою команду?
5. Unicef, Nike, Фонд Катара являются ассоциированными брендами с Барселоной

Недостатки

1. Противоречие в футбольных матчах и поведение игрока вне поля
2. Меньше популярного клуба по сравнению с английскими клубами возможности
1. Подключение фанатов мира, таких как Индия, Китай, США.
2. Больше рекламы и узнаваемости бренда поможет укрепить капитал бренда

Угрозы футбольного клуба Барселона:

1. Другие топ-клубы скупают хороших игроков
2. Внутренние проблемы между игроками и менеджментом
3. Финансовые долги, возникшие из-за дорогостоящих трансферов игроков.

#### **5. Реал Мадрид**

Анализ Реал Мадрид. Сильные стороны:

1. Сильный глобальный бренд
2. Отличный маркетинг, глобальное присутствие бренда и высокое качество мерчендайзинга
3. Стадион Estadio Santiago Bernabéu в Мадриде может принять около 80 000 зрителей.
4. Ассоциированные спонсоры включают такие имена, как Adidas, Siemens, bwin.com, Coca Cola
5. Один из самых богатых футбольных клубов по доходам

#### Недостатки

1. Противоречие в футбольных матчах и поведение игрока вне поля
2. Меньше популярного клуба по сравнению с английскими клубами
3. Несмотря на галактику звезд, Барселона их быстро обгоняет

#### возможности

1. Подключение фанатов мира, таких как Индия, Китай, США.
2. Больше рекламы и узнаваемости бренда поможет укрепить капитал бренда

#### Угрозы «Реал Мадрид»:

1. Другие топ-клубы скупают хороших игроков
2. Внутренние проблемы между игроками и менеджментом
3. Финансовые долги, возникшие из-за дорогостоящих трансферов игроков.

## **6. Милан**

#### Анализ АС Милана. Сильные стороны:

1. Сильный бренд в Италии
2. Отличный маркетинг и высокое качество мерчендайзинга в Европе
3. Он был связан с такими спонсорами, как Adidas, Bwin, Fly Emirates, Opel, Lotto

4.San Siro стадион имеет вместимость более 80000 зрителей

5.Не удалось выиграть международные трофеи в последнее время

Недостатки:

1.Менее популярный футбольный клуб по сравнению с другими популярными английскими и испанскими клубами.

2. Чрезмерная зависимость от итальянских игроков влияет на мировой бренд

3. Видимость бренда и присутствие на мировом рынке.

Возможности:

1.Подключение фанатов мира, таких как Индия, Китай

2.Больше рекламы и узнаваемости бренда поможет укрепить капитал бренда

Угрозы «Милана»:

1.Другие топ-клубы скупают хороших игроков

2. Внутренние проблемы между игроками и менеджментом

3. Финансовые долги, возникшие из-за дорогостоящих трансферов игроков.

## **7. Интер Милан**

Анализ Интер Милана.

Сильные стороны:

1. Сильный бренд в Италии и Европе

2. Отличный маркетинг, глобальное присутствие бренда и высокое качество мерчендайзинга

3. Ассоциируется с такими брендами, как Pirelli, Nike, Umbro

4.San Siro стадион имеет вместимость более 80000 зрителей

Недостатки:



1.Меньше популярный футбольный клуб по сравнению с другими популярными английскими и испанскими клубами.

2. Насыщенный рынок в Италии

3. Видимость бренда и присутствие на мировом рынке.

Ниже приведены возможности Inter Milan:

1.Подключение фанатов мира, таких как Индия, Китай.

2.Больше рекламы и узнаваемости бренда поможет создать капитал бренда

Угрозы «Интер Милан»:

1.Другие топ-клубы скупают хороших игроков

2. Внутренние проблемы между игроками и менеджментом

3. Финансовые долги, возникшие из-за дорогостоящих трансферов игроков.

## **8. Бавария Мюнхен**

Анализ мюнхенской Баварии. Сильные стороны:

1. Сильный глобальный бренд

2. Отличный маркетинг и высокое качество мерчендайзинга

3.Allianz Arena вмещает около 70000 человек

4. Это было связано с глобальными торговыми марками, такими как Adidas, Samsung, Coca Cola, Lufthansa, Telekom, Audi

5.Bayern - клуб, основанный на членстве, с 162 187 членами.

Вот слабые места в Баварии:

1.Меньше популярный футбольный клуб по сравнению с другими популярными английскими и испанскими клубами.

2.За зависимость от игроков Германии влияет на мировой бренд

3. Видимость бренда и присутствие на мировом рынке.

Ниже приведены возможности в Баварии, Мюнхен:

1. Подключение фанатов мира, таких как Индия, Китай
2. Больше рекламы и узнаваемости бренда поможет укрепить капитал бренда

Угрозы мюнхенской Баварии:

1. Другие топ-клубы скупают хороших игроков
2. Внутренние проблемы между игроками и менеджментом
3. Финансовые долги, возникшие из-за дорогостоящих трансферов игроков

## **9. Ювентус**

Анализ Ювентуса. Сильные стороны:

1. Сильный бренд в Италии и Европе
2. Отличный маркетинг и высокое качество мерчендайзинга
3. Ювентус Арена имеет вместимость более 40 000 болельщиков
4. Спонсорские соглашения включают Nike, SKY Italia, Тамойл, Новая Голландия (FIAT Group), BetClic / Balocco.

Вот слабые места Ювентуса:

1. Меньше популярный футбольный клуб по сравнению с другими популярными английскими и испанскими клубами.
2. Насыщенный рынок в Италии
3. Видимость бренда и присутствие на мировом рынке.

Ниже приведены возможности Juventus:

1. Подключение фанатов мира, таких как Индия, Китай.
2. Больше рекламы и узнаваемости бренда поможет создать капитал бренда

Угрозы Ювентуса таковы:

1. Другие топ-клубы скупают хороших игроков

2. Внутренние проблемы между игроками и менеджментом

3. Финансовые долги, возникшие из-за дорогостоящих трансферов игроков

Как видно из приведенного анализа, у всех команд-конкурентов ФК «Ливерпуль» одинаковые трудности, заключающиеся в финансовых проблемах и проблемах выкупа сильных игроков.

Все вышеперечисленное говорит о несовершенном финансовом менеджменте рассмотренных футбольных клубов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Представленная работа посвящена анализу деятельности спортивной организации, а именно футбольного клуба «Ливерпуль».

В ходе исследования были изучены теоретические аспекты изучаемой проблемы, что позволило сделать ряд выводов:

Термин “менеджмент” стал использоваться в России в начале формирования рыночных отношений. Он заимствован из английского языка и имеет несколько значений. “Менеджмент”- может обозначать как эффективное использование ресурсов, таких как капитал, здания, материалы и труд для достижения поставленных целей с наибольшей эффективностью, так и способ, манеру общения с людьми, власть и искусство управления.

Довольно часто менеджмент трактуется как управление в конкретной организации, как внутрифирменное управление.

Менеджмент - это система целесообразной организации управления производственной деятельностью, направленная на достижение запланированных результатов...

Спортивный менеджмент - это практика и теория рационального управления физкультурно-спортивными организациями.

За последние годы произошли значительные экономические изменения в спорте и спортивной индустрии: качественно изменены отношения собственности в системе спортивных организаций и их инфраструктуре, деятельность многих спортивных клубов, команд и федераций поставлена на рыночную основу.

Учитывая произошедшие перемены, вполне понятно, что реконструировать сложившуюся систему экономических отношений в спорте, усовершенствовать параметры ее деятельности, могут только высококвалифицированные специалисты в области физической культуры и спорта. Подготовить таких специалистов невозможно без знаний современной экономики спорта и предпринимательства, так как именно эти сферы являются основополагающими для развития физкультуры и спорта в целом. Таким специалистом в спортивной организации, действующей в рыночных условиях является спортивный менеджер. Отдельные элементы управленческой деятельности в определенной мере присущи всем категориям работников физической культуры и спорта: тренерам, преподавателям, учителям физической культуры, инструкторам и т. д. В этом можно убедиться, проанализировав должностные обязанности различных категорий физкультурно-спортивных работников, предусмотренные тарифно-квалификационными характеристиками.

Государство и различные коммерческие организации вкладывают значительные средства в развитие физической культуры спорта, что свидетельствует о возросшем интересе к физической культуре и спорту в России. На сегодняшний день актуальными являются задачи управления и организации деятельности в области физической культуры и спорта. Значимой и деятельной фигурой в сфере физической культуры и спорта стал сегодня спортивный менеджер.

Ежедневно спортивному менеджеру физкультурно-спортивных организаций приходится решать множество вопросов: как организовать физкультурно-спортивное мероприятие, найти спонсоров, привлечь зрителей.

Важно отметить, что современный спорт невозможно представить обособленным, изолированным и функционирующим вне экономических отношений. В реальных условиях спорт базируется на кооперации, связывающей его и сопряженные с ним сферы деятельности. Основополагающей задачей спортивного менеджмента в стране является создание условий для сохранения и улучшения физического и духовного здоровья граждан.

Проанализировав текущее состояние профессионального футбола, можно сделать вывод о необходимости сокращения государственного присутствия в нем и развития механизмов рыночного функционирования профессионального спорта. Основываясь на успешном опыте профессиональных лиг Европы и США, можно с уверенностью сказать, что профессиональный спорт и, в особенности в Европе, профессиональный футбол – прибыльный бизнес. Проблема коммерциализации

профессионального спорта в России заключается в том, что исторически отношения между субъектами спорта в стране сильно отличались от западноевропейских и североамериканских, и вопрос развития спорта был исключительно в ведении государства в тех или иных формах.

Важнейшим инструментом управления профессиональным футболом должна стать процедура лицензирования клубов. Необходимо создать механизмы содействия реализации принципа финансового Fair Play, основанные на четких критериях и санкциях за их невыполнение. Возможно, в ближайшие годы эти критерии должны быть мягче для того, чтобы быть достижимыми в текущих условиях, однако иметь строгий контроль за их соблюдением и в перспективе стимулировать клубы к достижению точки безубыточности.

Не менее важным для развития профессионального футбола является вопрос оценки справедливой стоимости трансферов игроков как инструмент поддержки эффективных спортивных школ и молодежных академий клубов. Занижение трансферной стоимости соглашений между клубами приводит к уменьшению объемов выплат в рамках «механизма солидарности», предназначенных организациям, осуществлявшим подготовку футболиста на детско-юношеском и молодежном уровне. Кроме того, для увеличения прозрачности деятельности футбольных клубов и возможности комплексной оценки их финансово-экономических показателей необходимо обязать клубы предоставлять такие данные в открытых источниках.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2019) - "Российская газета", N 238-239, 08.12.1994.
2. Федеральный закон от 29 апреля 1999 г. N 80-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации". [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/180377/#ixzz49C8yNYZx>
3. Алексеева А. П. Модернизация законодательства в сфере физической культуры и спорта: целесообразность и обоснованность // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики. Тамбов: Грамота. – 2012. – №. 8. – С. 22.

4. Алтухов, С. В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: уч. методич. Пособие / С. В. Алтухов. М.: Советский спорт, 2013. 208 с.
5. Алтухов С.В. Государственное управление и рыночное саморегулирование экономики профессионального спорта в РФ // Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. С. 11
6. Веселов А. Дорого, но сердито// Эксперт — 2013. — № 6. — с. 11—15.
7. Гуськов С. И. и др. Профессиональный спорт //К.: Олимпийская литература. - 2000. — 391 с.
8. Ермилова В. В., Кротова Е. Е. Особенности зрелищности в спорте и их трансформация в условиях современного общества // Общество. Среда. Развитие (Terra Humana). 2015. №2 (35) С.100-103.
9. Ивинский Д.В., Новиков С.В. Правовые основы Физической культуры и спорта. Тамбов, 2010.
10. Казаков, Р. В. Законодательство о спорте и система государственного управления в области спорта / Р. В. Казаков / Комис. по спорт, праву Ассоц. юристов России; Нац. объединение спорт, юристов РФ. М.: Буки Веди, 2012. 128 с.
11. Переверзин И.И. : «Искусство спортивного менеджмента.» - М.: Советский спорт, 2004.
12. Перевезин И.И, Суслов Ф.П. (2002) О структуре современного спорта высших достижений и социально-правовом статусе спортсменов-профессионалов, с. 58.
13. Chelladurai P. Sport Management: Defining the Field // European Journal for Sport Management. 1994.

1. Алтухов, С. В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: уч. методич. Пособие / С. В. Алтухов. М.: Советский спорт, 2013. 208 с. [↑](#)
2. Chelladurai P. Sport Management: Defining the Field // European Journal for Sport Management. 1994. [↑](#)
3. Казаков, Р. В. Законодательство о спорте и система государственного управления в области спорта / Р. В. Казаков / Комис. по спорт, праву Ассоц. юристов России; Нац. объединение спорт, юристов РФ. М.: Буки Веди, 2012. 128 с. [↑](#)

4. Переверзин И.И. : «Искусство спортивного менеджмента.» - М.: Советский спорт, 2004. [↑](#)
5. Веселов А. Дорого, но сердито// Эксперт — 2013. — № 6. — с. 11—15. [↑](#)
6. Федеральный закон от 29 апреля 1999 г. N 80-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации". [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.garant.ru/180377/#ixzz49C8yNYZx> [↑](#)
7. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019)  
  
(с изм. и доп., вступ. в силу с 01.10.2019) - "Российская газета", N 238-239, 08.12.1994. [↑](#)
8. Перевезин И.И, Суслов Ф.П. (2002) О структуре современного спорта высших достижений и социально-правовом статусе спортсменов-профессионалов, с. 58. [↑](#)
9. Гуськов С. И. и др. Профессиональный спорт //К.: Олимпийская литература. – 2000. — 391 с. [↑](#)
10. Алтухов С.В. Государственное управление и рыночное саморегулирование экономики профессионального спорта в РФ // Автореф. дис. ... канд. экон. наук. М., 2007. С. 11 [↑](#)