

## **Содержание:**

# **Введение**

Тема курсовой работы «Анализ коммерческой деятельности спортивной организации на примере (ФК «Балтика-Калининград»). Футбольный клуб «Балтика», базируется в Калининградской области: на данный момент по сообщениям СМИ, на протяжении последних лет в клубе сохраняется нестабильное финансовое положение, клуб пятый сезон подряд клуб находится в шаге от вылета из Футбольной национальной лиги, в конце 2018 года в клубе происходят серьезные кадровые изменения для улучшения результатов и коммерческой составляющей ФК «Балтика-Калининград» .

Цель работы:

– проанализировать коммерческую деятельность спортивной организации по примеру (ФК «Балтика-Калининград»).

Задачи в работе:

– изучить понятие коммерческой деятельности;

– рассмотреть какие есть виды коммерческой деятельности и управление организации;

– дать общую оценку спортивной организации по примеру (ФК «Балтика-Калининград»);

– проведение анализа аудитории и болельщиков по примеру (ФК «Балтика-Калининград»);

– провести анализ политики, продвижения бренда по примеру (ФК «Балтика-Калининград»).

Объект исследования:

коммерческая деятельность спортивной организации.

Предмет исследования:

особенности коммерческой деятельности спортивной организации (на примере ФК «Балтика»).

Методы исследования:

Анализ научной литературы в сфере спортивного менеджмента, финансов, рекламы и маркетинга; анализ по открытым информационным источникам и официальный сайт клуба о коммерческой составляющей клуба.

Информационная база:

Официальный сайт ФК «Балтика-Калининград», публикации в СМИ, нормативно-правовые акты.

Структура работы:

В курсовую работу входит введение, две главы, заключение и список литературы. В первой главе рассматриваются теоретические основы организации коммерческой деятельности. Во второй главе анализируется организация работы в сфере продаж билетной программы в ФК «Балтика».

## **Глава 1. Теоретические основы организации коммерческой деятельности**

### **1.1. Понятие и сущность коммерческой деятельности**

Понятие коммерческая деятельность - это деятельность направленная на совокупность процессов, связанных с куплей продажей товаров, удовлетворение спроса покупателей, развитием целевых рынков товаров, минимизацией издержек обращения и получением прибыли. Сущность коммерческой деятельности заключается в купле-продаже и сбыте продуктов с целью получения прибыли.

В литературе же присутствует немало определений и понятий «коммерческая деятельность». Исследователь Г.Г. Левкин пишет, что коммерческая деятельность – это вид предпринимательской деятельности. «Коммерция» в переводе с латинского языка означает «торговля», но является понятием более широким.

В современной литературе часто смешивают такие понятия как: предпринимательство, коммерческая деятельность и торговля, что необоснованно,

так как каждое из этих понятий имеет свою область. Допустим, предпринимательство – это организация экономической, производственной и иной деятельности, приносящей доход. Предприниматель создает же предприятия и осуществляет текущее управление его хозяйственной деятельностью. Коммерческая деятельность – более узкое понятие, то есть одна из сторон предпринимательской деятельности. В сравнении с торговлей, коммерческая деятельность понятие экономически более широкое и представляет собой сферу деятельности предприятий, направленную на организацию процессов купли-продажи товаров.[11]

Исследователь И.Ю. Коротких под коммерческой деятельностью принимает совокупность процессов, связанных с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей, развитие целевых рынков товаров, с минимальными издержками обращения получение прибыли.

Предметом коммерческой деятельности участников служит совокупность процессов по купле-продаже товаров и услуг в сфере товарного обращения. В качестве объектов коммерческой деятельности выступают товары, услуги, работы, а также коммерческие сделки, коммерческие риски. Субъектами коммерческой деятельности являются: все участники рынка, в том числе государство (правительство, государственные органы); юридические лица и индивидуальные предприниматели; домашние хозяйства и граждане.[10]

Общими свойствами коммерческой деятельности как системы являются свойства, характеризующие: 1. ее сложность; 2. ее связь с внешней средой; 3. методологию определения целей коммерческих процессов и операций; 4. параметры ее функционирования и развития. Свойствами коммерческой деятельности, характеризующими ее сложность, являются: сложность структуры; целостность; иерархичность. К свойствам коммерческой деятельности, характеризующим ее связь с внешней средой, относят: взаимосвязь системы и внешней среды; самостоятельность коммерческих операций. Свойствами коммерческой деятельности, характеризующими методологию постановки целей, выступают: целенаправленность; приоритет интересов системы более высокого уровня; надежность и оптимальность. К свойствам коммерческой деятельности, характеризующим параметры ее функционирования, относят: непрерывность; альтернативность путей функционирования и развития; адаптивность; организованность.

Осуществлять коммерческую деятельность могут как коммерческие предприятия, так и некоммерческие (в определенных пределах). Например, цель создания негосударственной некоммерческой организации (НКО) является достижение общественных благ. К ним относятся социальные, благотворительные, культурные, экологические, научные, образовательные и прочие. Согласно статье 50 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ), НКО не должна ставить извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не должна распределять полученную прибыль между участниками этой организации.[1]

В то же время, закон не запрещает большинству из них заниматься получением дополнительных средств, отличных от донорских поступлений, если такая деятельность не запрещена законом, если доход от нее не распределяется между ее участниками и идет на выполнение уставных целей.[8]

Федеральный закон «О некоммерческих организациях» в статье 24 указывает, что НКО может осуществлять приносящую доход деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых она создана и соответствует указанным целям.[8]

Коммерческую деятельность могут осуществлять организации, осуществляющие свою деятельность в различных секторах экономики и общественной жизни, в том числе спортивные организации. Исследователь И.В. Солнцев отмечает, что существуют определенные факторы, способствующие развитию коммерческой деятельности в спорте:

1. Поиск инвесторами новых проектов и возможностей для вложения свободных денежных средств.
2. Престижность владения спортивной командой, предоставляющая возможность расширения контактов в бизнесе, доступа в закрытые деловые сообщества и, как следствие, заключение новых контрактов, в том числе в отраслях, не связанных со спортом.
3. Потенциально ничем не ограниченные рынки «сбыта», интернациональность спорта и возможность выхода на рынки других стран.
4. Создание позитивного имиджа и увеличение числа клиентов.
5. Наличие наглядных примеров успешной и прибыльной деятельности спортивных клубов, доказывающих, что спорт может выступать не только как увлечение или

одна из форм социальной нагрузки, но и как бизнес.

6. Серьезная диверсификация источников дохода, способствующая снижению рисков. В частности, в футболе клубы получают выручку от продажи билетов, атрибутики, прав на телевизионные трансляции, от рекламы, спонсорских взносов. Существенную долю дохода может приносить собственный стадион, как объект коммерческой недвижимости (офисы, рестораны, фитнес-клуб). Отдельная статья дохода – сделки по продаже игроков. Фактически все эти статьи дохода могут рассматриваться как отдельные сегменты бизнеса.

7. Внимание к индустрии спорта со стороны государства, выражающееся в создании режима наибольшего благоприятствования для спортивных проектов.

Все факторы делают индустрию спорта привлекательной для многих категорий инвесторов и тем самым способствуют ее дальнейшему развитию.[16]

Приведем данные факторы на рисунке 1.

Поиск инвесторами новых проектов и возможностей для вложения свободных денежных средств

Престижность владения спортивной командой, возможность расширения контактов в бизнесе

Неограниченные рынки «сбыта», интернациональность спорта

Создание позитивного имиджа и увеличение числа клиентов

Наличие наглядных примеров успешной и прибыльной деятельности спортивных клубов

Диверсификация источников дохода, способствующая снижению рисков

Внимание к индустрии спорта со стороны государства, выражающееся в создании режима наибольшего благоприятствования для спортивных проектов

Рисунок 1. Факторы, способствующие развитию

коммерческой деятельности в спорте

Таким образом, коммерческая деятельность – это совокупность процессов, связанных с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей,

развитием целевых рынков товаров, минимизацией издержек обращения и получением прибыли. Сущность коммерческой деятельности заключается в купле-продаже и сбыте продуктов и услуг с целью получения прибыли.

## **1.2. Виды коммерческой деятельности**

В результате анализа научной литературы мы выявили, что отсутствует единый четко установленный перечень видов коммерческой деятельности, в научной литературе присутствуют различные классификации.

Например, исследователь Г.Г. Левкин выделяет следующие виды коммерческой деятельности:

- организационно-коммерческая;
- товароведно-экспертная;
- маркетинговая;
- торгово-экономическая;
- аналитическая;
- торгово-закупочная;
- внешнеторговая.[11]

Исследователь В.П. Сидоров четыре вида коммерческой деятельности: закупка и продажа товаров, продажа технологий, оказание услуг, сдача в аренду.

### **1. Закупка и продажа товаров.**

Закупочная деятельность включает комплекс операций:

- отбор, обработку и анализ информации, необходимой для обоснования коммерческих решений по оптовым закупкам;
- определение потребности в товарах, формирование потребительского заказа, конкурентоспособного ассортимента, управление им (обоснование объёма и структуры закупок);
- выявление и изучение источников закупки, выбор поставщиков и каналов продвижения товара;

- установление хозяйственных связей с поставщиками товаров;
- контроль исполнения договоров поставки товаров.

Первым звеном реализации произведённого товара в канале распределения является оптовая торговля, т.е. деятельность по продаже товаров, предназначенных для розничных торговцев, тех, кто их будет далее продавать конечному потребителю.

Вторым звеном реализации произведённого товара является розничная торговля. Розничная торговая сеть классифицируется по видам предприятий, предлагаемому ассортименту товаров, структуризации розничной торговли, размещению и концентрации магазинов.

## 2. Продажа технологий.

Технологический обмен осуществляется, как правило, в следующих коммерческих формах:

- передача прав пользования изобретениями (патенты, ноу-хау, зарегистрированные товарные знаки, промышленные образцы технической документации (продажа лицензий));
- поставка машин и различного промышленного оборудования;
- оказание технической помощи;
- инжиниринговые услуги;
- поставки комплектного оборудования;
- подготовка и стажировка специалистов;
- управленческие контракты;
- научно-техническое и производственное кооперирование.

## 3. Оказание услуг.

Услуга – это вид деятельности, который можно обменять на деньги (продать), получив при этом прибыль. В отличие от товара, услуга как объект продажи выступает в виде действий, выгод или удовлетворений. В процессе продажи услуг существуют определённые отличия от процесса продажи товаров. Эти отличия

происходят от специфических свойств услуг, которые отличают их от товара. Это четыре своеобразные характеристики: нематериальность, неоднородность, неразделяемость и несохраняемость – создают уникальное отличие услуг от товаров.

#### 4. Сдача в аренду.

Использование аренды может дать потребителям определённые преимущества. Потребителю не всегда выгодно имущество приобретать. Например, если ему нужна бетономешалка для строительства дома, то выгодней её взять в аренду за часть цены, чем потом, после завершения работ, продавать её за бесценок. Или группе бизнесменов необходимо срочно слетать на площадку строительства. В этом случае им также выгоднее не покупать самолет, а взять его в аренду с экипажем.[15]

Обратим особое внимание на виды коммерческой деятельности спортивных организаций. Приведем основные виды коммерческой деятельности спортивных организаций на рисунке 2.

#### Основные виды коммерческой деятельности спортивных организаций

Продажа билетов

Продажа атрибутики

Продажа прав на телевизионные трансляции

Участие в рекламе

Собственный стадион как объект коммерческой недвижимости

Продажа и покупка игроков

Обучение, консультирование

#### Рисунок 2. Основные виды коммерческой деятельности спортивных организаций

Рассмотрим подробнее данные виды коммерческой деятельности спортивных организаций.

1. Продажа билетов. Потребителями данного товара являются болельщики, которые приходят на спортивные мероприятия. Наиболее популярным видом



спорта в России является футбол, поэтому основная часть проданных билетов приходится именно на футбольные матчи.

2. Продажа атрибутики. Потребителями данного товара являются тоже болельщики. Атрибутика, как правило, продается в фирменных магазинах клубов и в других специализированных местах. Под атрибутикой понимается спортивная одежда с логотипом спортивной команды, флажки, значки, спортивные товары, канцелярские товары с логотипом и так далее.

3. Продажа прав на телевизионные трансляции. Наиболее рейтинговые спортивные состязания пользуются большим спросом у болельщиков, следовательно, они транслируются по телевидению (которое, в свою очередь зарабатывает на рекламе в период трансляции спортивных состязаний). Поэтому спортивными организациями осуществляется продажа прав на трансляции.

4. Участие в рекламе. Знаменитые игроки могут принимать участие в рекламе. Например, знаменитый хоккеист Александр Овечкин участвовал в рекламе банка «Открытие». Как писала газета «Ведомости», это стало одним из самых дорогих рекламных контрактов на российском рынке.[7]

5. Собственный стадион как объект коммерческой недвижимости. Собственник может сдавать части стадиона в аренду точкам общественного питания, магазинам и так далее.

6. Продажа и покупка игроков. Успешные и знаменитые игроки спортивных клубов высоко ценятся на международном профессиональном спортивном рынке.

7. Обучение, консультирование. Спортивные организации проводят платное обучение видам спорта, могут оказывать консультационные услуги по профилю своей деятельности.

Данный перечень не является исчерпывающим, организации могут осуществлять и иные виды коммерческой деятельности.

Таким образом, в научной литературе присутствуют различные классификации видов коммерческой деятельности, также они имеют специфику в зависимости от профиля деятельности организации.

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

Важной задачей в процессе управления является достижение качественно нового уровня коммерческой работы, так как в современных условиях степень влияния коммерческой деятельности на эффективность деятельности предприятия становится все более значимой. Существует потребность в расширении управленческих задач, разработке новых приемов и методов управления коммерческой деятельностью предприятий. В связи с этим необходим постоянный поиск путей совершенствования управления коммерческой деятельностью.

К факторам, обуславливающим возрастающую роль управления, можно отнести:

- рост числа управленческих кадров, который усиливает требования к уровню организации его работы и подготовке;
- рост масштабов общественного производства, усложнение хозяйственных связей, что требует улучшения координации процессов коммерческой деятельности, распределения, обмена и потребления;
- расширение и усложнение международных связей;
- развитие научно-технического прогресса.

Коммерческая деятельность рассматривается как основа функционирования предприятия, и тем самым усиливается внимание к ее функциям и системе управления. Реализация совокупности функций управления коммерческой деятельностью представляет собой суть процесса управления. По мере усложнения процесса управления функции дифференцируются и разрастаются. Следовательно, управление коммерческой деятельностью ставит своей непосредственной задачей внести определенную упорядоченность в коммерческие и технологические процессы организовать совместные действия работников, участвующих в этих процессах, достичь согласованности и координации действий.

Цели коммерческой деятельности в экономической литературе подразделяют на количественные и качественные, определение значимости которых необходимо для управления процессами коммерческой деятельности. Цели коммерческой деятельности достигаются посредством управления ею в рамках единой системы путем планирования, организации, учета и контроля, анализа и регулирования.

Все структурные подразделения, осуществляющие коммерческую деятельность, находятся в определенных отношениях друг с другом, органической взаимосвязи и взаимодействия. Системный анализ позволяет вскрыть эти отношения,

исследовать взаимосвязи между структурными единицами и выработать практические предложения по совершенствованию управления коммерческой деятельностью.

Организационная структура, занимающаяся коммерческой деятельностью, должна в наибольшей степени соответствовать специфике и характеру выполняемых функций. Такой подход к ее построению обеспечит возможность наиболее эффективного управления коммерческой деятельностью. Процесс управления всегда предполагает воздействие на управляемые объекты с целью получения результатов. Применительно к коммерческой деятельности предприятия, объектами управления должны стать элементы организационной структуры, или подразделения, занимающиеся коммерческой деятельностью.

Результаты коммерческой деятельности во многом зависят от характера воздействия на структурные подразделения, от того, насколько эффективно они организуют свою работу.

Организационная структура управления коммерческой деятельностью представляет собой совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, функционирующих как единая динамичная система, нацеленная на удовлетворение потребностей рынка с одновременным получением намеченных доходов и выполнением социальной миссии.

Построение организационных структур следует осуществлять с учетом таких факторов, как:

- общая численность аппарата управления и персонала;
- тип коммерческой деятельности;
- объем и номенклатура закупаемой и реализуемой продукции, товаров;
- количество возможных и фактических поставщиков и потребителей;
- выбор оптимальной формы продажи продукции и товаров;
- виды оказываемых текущих и потенциальных коммерческих услуг;
- сервисное обеспечение клиентов.

Все структурные подразделения, осуществляющие коммерческую деятельность, находятся в определенных отношениях друг с другом, органической взаимосвязи и

взаимодействии. Системный анализ позволяет вскрыть эти отношения, исследовать взаимосвязи между структурными единицами и выработать практические предложения по совершенствованию управления коммерческой деятельностью. Коммерческая деятельность представляет собой большую подсистему в системе управления организацией, которая включает:

- цели управления (по значимости; уровню формирования; времени действия; системе оценки; области применения);
- объекты управления (структурные подразделения организации; основные управленческие процессы коммерческой деятельности; межличностные отношения, складывающиеся при выполнении коммерческих процессов);
- субъекты управления (руководитель организации; руководитель коммерческой службы; руководители структурных звеньев, подразделений);
- методы управления (стратегическое планирование; ценообразование; экономическое и социальное стимулирование коммерческих работников);
- средства управления (системный анализ, информационное обеспечение, административно-правовое регулирование, имитационное моделирование).

Эффективность управления коммерческой деятельностью во многом зависит от формирования и реализации на практике взаимосвязей в организации. Современная модель управления должна обеспечивать процедуру разработки, принятия и реализации коммерческих решений. Процесс управления коммерческой деятельностью можно представить в виде двух взаимосвязанных блоков в соответствии с рисунком 3.

1. Организация процесса управления коммерческой деятельностью
2. Организация подбора сотрудников (в соответствии с критериями)
3. Определение направлений коммерческой деятельности
4. Организация подготовки коммерческого блока к работе
5. Организация коммерческих операций по стадиям для специализации
6. Распределение функций по выполнению коммерческих операций
7. Организация взаимосвязи между коммерческими подразделениями

8. Определение роли сотрудников в ведении коммерческой деятельности
9. Выделение и оценка промежуточных результатов коммерческой деятельности
10. Построение системы контроля коммерческого блока
11. Осуществление процесса управления коммерческой деятельностью

Рисунок 3. Процедура организации функционирования процесса управления коммерческой деятельностью

Эффективность управления коммерческой деятельностью во многом зависит именно от формирования и реализации адекватной конфигурации взаимосвязей в коммерческом блоке. Эффективность работы подразделений может быть выявлена показателями деятельности, которые, с одной стороны, должны давать оценку полноты, качества, своевременности выполнения подразделениями своих функций, а с другой – позволять определять вклад каждого подразделения в общие результаты работы коммерческой деятельности. Немаловажное направление совершенствования управления коммерческой деятельностью составляет правильный выбор объектов коммерческой деятельности. Этому во многом способствует маркетинговое исследование рынка, позволяющее по результатам системного исследования дать количественную оценку спроса на объекты коммерческой деятельности.

### **Вывод по первой главе**

1. Коммерческая деятельность – это совокупность процессов, связанных с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей, развитием целевых рынков товаров, минимизацией издержек обращения и получением прибыли.
2. Сущность коммерческой деятельности заключается в купле-продаже и сбыте продуктов и услуг с целью получения прибыли.
3. В научной литературе отмечаются факторы, способствующие развитию коммерческой деятельности в спорте: Поиск инвесторами новых проектов и возможностей для вложения свободных денежных средств, престижность владения спортивной командой и другие.
4. В результате анализа научной литературы мы выявили, что отсутствует единый четко установленный перечень видов коммерческой деятельности, в научной литературе присутствуют различные классификации.

5. Исследователь Г.Г. Левкин выделяет следующие виды коммерческой деятельности: организационно-коммерческая; товароведно-экспертная; маркетинговая; торгово-экономическая; аналитическая; торгово-закупочная; внешнеторговая.

6. Исследователь В.П. Сидоров четыре виды коммерческой деятельности: закупка и продажа товаров, продажа технологий, оказание услуг, сдача в аренду.

7. Основные виды коммерческой деятельности спортивных организаций: продажа билетов, продажа атрибутики, продажа прав на телевизионные трансляции, участие в рекламе, собственный стадион как объект коммерческой недвижимости, продажа и покупка игроков, обучение и консультирование.

8. Управление коммерческой деятельностью в организации является комплексным процессом, который предполагает формирование организационной структуры, отбор кадров, постановку задач, их реализацию и контроль.

## **Глава 2. Организация работы отдела продаж в ФК «Балтика»**

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

«Балтика» – российский футбольный клуб из города Калининград. Клуб был основан в 1954 году. В настоящее время клуб выступает в первенстве ФНЛ. На текущий момент конец декабря сезона 2018/19, клуб является рекордсменом по количеству проведенных матчей во втором дивизионе российского футбола. Помимо этого это первая команда, набравшая более 1000 очков во второй лиге России.

История калининградского футбола началась в послевоенные годы. Первые футбольные команды в молодом советском городе появляются при предприятиях. Наиболее успешно играли «Красная звезда» и местное «Динамо». Матчи проводились на главном городском стадионе «Динамо» (сейчас «Балтика»). В 1954 году руководство крупнейшего рыбного предприятия «Балтгосрыбтрест» предлагает создать «свою» рыбацкую команду. И 23 августа 1954 года основывается предшественник клуба «Балтика» – команда «Пищевик». Остальные команды расформируются. Тренировать игроков пригласили бывшего футболиста и тренера «Красной звезды» Петра Захарова.[12]

В 1996 году футболисты «Балтики» добились наивысшего достижения в своей истории. Разгромив в заключительном матче чемпионата России «Энергию-Текстильщик» из Камышина, они заняли 7 место в высшей лиге. Несмотря на ливень, который шел почти весь день, на трибунах главного калининградского стадиона тогда собралась внушительная зрительская аудитория – 20 тысяч человек. После финального свистка они долго не отпускали футболистов и тренеров в раздевалку, скандируя на весь город: «Балтика»! «Балтика»! «Балтика»! Это было золотое время для калининградской команды: она обыгрывала грандов российского футбола («ЦСКА», «Спартак» и «Зенит»), участвовала в европейских кубках.

Однако в последние 15 лет на высокие места «Балтика» не претендует. Причина – нет должного финансирования для приобретений качественных футболистов.[9]

В 2015-2016 гг. клуб часто проигрывал, финансовые показатели клуба тоже были неудовлетворительными. «Балтика» располагалась на предпоследней, 19 строчке в турнирной таблице ФНЛ после 34 туров.

В ноябре 2016 года издание «Аргументы и факты» сообщало: «Клуб стремительно залез в долги. Помимо невыплаченных зарплат требуются миллионы рублей, чтобы закрыть задолженности за питание футболистов, авиабилеты и проживание в гостиницах во время выездных матчей. Общая сумма долгов к концу года могла достигнуть фантастических 60 миллионов рублей. А на выступление в следующем году требовалось еще минимум 150 миллионов. При этом со стороны регионального правительства было озвучено финансирование на 2017 год в размере 50 миллионов рублей».

В связи с неудовлетворительными результатами работы клуба, в начале 2017 года в клубе происходили серьезные кадровые изменения. Генеральным директором футбольного клуба «Балтика» назначен спортивный консультант Тимур Лепсая. В мае 2017 года председатель Совета директоров акционерного общества «Футбольный клуб «Балтика» заявил: «По итогам первой части чемпионата ФНЛ шансы на сохранение места в розыгрыше ФНЛ у «Балтики» были невелики. Есть бюджет клуба – он сформирован, есть финансирование – оно тоже сформировано. У руководства региона было два варианта. Либо мы бездарно тратим эти деньги и героически уходим на последнее место; либо мы нормально относимся к тем средствам, которые нам даны областным бюджетом, спонсорами, и показываем, что есть нормальная работа, которая может приносить результат».[5]

С 2016 года собственником 100% акций «Балтики» является правительство Калининградской области. Бюджет команды составляет около 200-250 млн. рублей. В 2017 году клубу выделили из бюджета 50 млн., остальные добавили спонсоры и благотворители.

В средствах массовой информации в 2016-2017 гг. сообщалось о непростой финансовой ситуации в клубе. Председатель совета директоров футбольного клуба «Балтика» Александр Шендерюк-Жидков сообщил о готовности правительства продать потенциальному спонсору 100% акций клуба за символическую цену в 1 рубль. «Спонсора мы ищем. Если завтра найдётся тот, кто сможет обеспечивать финансирование клуба за свой счёт, а также гарантировать достойное выступление команды, то правительство области в полном составе готово выйти из состава совета директоров и продать все акции «Балтики» хоть за 1 рубль», – сказал он.[6]

Как сообщало РБК, калининградский футбольный клуб «Балтика» заявил о нехватке денег. Из-за финансовых проблем затруднены выплаты долгов футболистам. Это осложняет поиск новых игроков для укрепления состава в зимний период. Рассчитаться со спортсменами намерено помочь региональное правительство.[14]

Клуб испытывает трудности с выплатой долгов футболистам, сообщается в СМИ. О финансовых проблемах калининградского футбольного клуба рассказал главный тренер команды. По словам Игоря Черевченко, из-за этого будет трудно найти новых футболистов для укрепления состава в зимний период.[4]

В Калининградской области лишь две компании могут позволить себе стать генеральным спонсором футбольного клуба. Об этом рассказал в СМИ губернатор Калининградской области после заседания в региональном правительстве. По его словам, интерес к ФК «Балтика» есть у многих компаний, но они готовы «чуть-чуть помогать» клубу, а роль титульного спонсора могут взять на себя лишь две фирмы.

«Компания «Содружество», которая помогает в силу своих возможностей, и компания «Автотор». Последняя свою социальную нагрузку несет в другом виде – они строят ФОК самостоятельно за свой счет, гимназию православную построили, – сказал Алиханов, отметив, что просить «Автотор» отказываться от финансирования ФОКа в пользу ФК правительство региона не будет. – Больше регионального бизнеса, который близко может подойти к финансированию «Балтики», в нашей области нет».[4]



Общий бюджет команды в 2017 году составил 200 млн. рублей. Из региональной казны было выделено 50 млн. рублей, 150 млн. рублей – спонсоры и благотворители. Поддержку команде оказал и «Газпромбанк», который выделил правительству области 118 млн. рублей на развитие спорта. В бюджете Калининградской области на 2018 год предусмотрено 80 млн. рублей для футбольного клуба. Это на 30 млн. рублей больше, чем предполагалось ранее.[4]

Анализ новостей средств массовой информации, а также новостей официального сайта клуба «Балтика» показывает, что в клубе во второй половине 2018 года – до начала 2019 года в клубе происходят положительные изменения.

В ноябре 2017 года после трех поражений «Балтика» одержала самую крупную победу за 15 лет. Со стартовым свистком судьи футболисты оккупировали половину поля гостей и буквально смяли их оборонительные порядки – уже к середине тайма в воротах «Спартак-2» побывало три мяча. Причем, все – после розыгрыша «стандартов». Останавливаться на достигнутом результате балтийцы не собирались. После перерыва они удвоили свое преимущество, вызвав бурную радость у своих верных болельщиков. 6-0 – так крупно «Балтика» не побеждала с 2002 года, когда всех громила в зоне «Запад» второго дивизиона. А в рамках ФНЛ (ранее – первого дивизиона) эта победа для клуба вообще стала самой крупной в XXI веке.

В 2018 году «Балтика» провела 39 официальных матчей: 13 матчей в весенней стадии первенства ФНЛ сезона-2017/2018, 24 – в летне-осенней сезона-2018/2019, 2 – на кубок России. В общей сложности футболисты забили 44 мяча: 11 – весной, 26 – летом и осенью, 3 – на кубок.

Стали происходить изменения в коммерческой деятельности футбольного клуба «Балтика». Так в 2017 году открылся клубный магазин ФК «Балтика», который расположен на втором этаже в ТРЦ «Европа» (Калининград, ул. Театральная, 30). Он был торжественно открыт 17 августа 2017 года. В продаже широкий ассортимент спортивной и повседневной одежды, сувенирной продукции с фирменной атрибутикой.

В декабре 2017 года в структуре клуба впервые в истории появилось собственное телевидение «Балтика ТВ». Съёмки проводятся профессиональными операторами и монтируются в студии ГТРК «Калининград». Ведущим является известный тележурналист Павел Будников.

Таким образом, финансовое положение клуба остается пока еще непростым, также предстоит еще много работы по улучшению спортивных показателей клуба. При этом улучшается коммерческая деятельность клуба, происходит модернизация бизнес-процессов. Руководство клуба планирует, что клуб выйдет на самоокупаемость.[12]

## 2.2. Организационная структура отдела продаж

Приведем организационную структуру футбольного клуба «Балтика» на рисунке 4.



Рисунок 4. Организационная структура футбольного клуба «Балтика»[1]

Таким образом, мы видим, что в структуре клуба отсутствует отдел продаж. Функции отдела продаж фактически осуществляют заместитель генерального директора по коммерческой деятельности, специалист по рекламе, специалист по обеспечению технической поддержки административной деятельности, бухгалтер-кассир и билетный кассир.

На наш взгляд, необходима модернизация организационной структуры клуба и, прежде всего, создание полноценного отдела продаж. Отдел продаж должен подчиняться заместителю генерального директора по коммерческой деятельности.

Цель отдела продаж – увеличение финансовых доходов клуба, вывод клуба на самоокупаемость и стабильный доход.

Приведем предлагаемую организационную структуру отдела продаж футбольного клуба «Балтика» на рисунке 5.

Начальник

отдела продаж

Сектор маркетинга и рекламы

Сектор

прямых продаж

Специалист по рекламе в Интернете

Билетные специалисты

Специалисты по продвижению, кассиры

Специалист по off-line рекламе

Специалисты по продаже атрибутики клуба

Магазин по продаже атрибутики

Специалист по PR спонсорству

Специалист по анализу и развитию партнерских отношений

Пресс-секретарь

Специалист по маркетингу

Рисунок 5. Предлагаемая организационная структура отдела продаж футбольного клуба «Балтика»

Основная задача всех специалистов отдела продаж – заработать финансовые ресурсы для функционирования и развития клуба.

Рассмотрим основные предполагаемые обязанности каждого звена отдела продаж.

1. Начальник отдела продаж. Основные задачи руководителя данного подразделения: общая координация работы отдела продаж, постановка задач, распределения обязанностей между сотрудниками, контроль исполнения поставленных задач. Руководитель отдела продаж должен нести ответственность за результаты деятельности данного подразделения. В своей деятельности руководитель отдела продаж должен быть подотчетен заместителю генерального директора по коммерческой деятельности.
2. Билетные специалисты. Должно быть два типа специалистов. Во-первых, это специалисты по продвижению, которые осуществляют весь комплекс мероприятий по эффективной организации каналов реализации билетов на матчи клуба. Реализация билетов может осуществляться как в кассах, так и дистанционно посредством продаже на официальном сайте клуба. Кроме того, продажа билетов может производиться и в других местах (на крупных городских мероприятиях, на иных спортивных состязаниях). Другой тип специалисты – билетный кассиры. Это технический персонал, который осуществляет непосредственную продажу билетов в кассах.
3. Специалисты по продаже атрибутики клуба. В 2017 году был открыт фирменный магазин клуба «Балтика», что стало первым серьезным шагом по модернизации данного направления бизнеса клуба. Специалисты по продаже атрибутики клуба должна реализовывать следующий комплекс задач: непосредственная продажа атрибутики, поиск путей снижения себестоимости атрибутики, поиск новых каналов продаж атрибутики клуба.
4. Специалист по анализу и развитию партнерских отношений. На данной позиции должен присутствовать сильный аналитик, который будет проводить анализ маркетинговых кампаний, результатов продаж, предлагать пути оптимизации и повышения прибыльности бизнеса клуба.
5. Специалист по рекламе в Интернете. Данный специалист должен обеспечивать, с одной стороны, формирование имиджа и продвижение самого клуба в Интернете, с другой – искать партнеров, которые будут платить клубу за возможность представлять свой бренд совместно с игроками клуба, использовать товарный знак клуба. Продвижение клуба «Балтика» в Интернете должно осуществляться по следующим основным направлениям. Во-первых, это повышение эффективности официального сайта клуба и превращение его из канала информирования в канал продаж. Необходимо осуществлять продажу билетов на сайте клуба, а также создать возможность дистанционной продажи атрибутики клуба через сайт. Во-

вторых, это усиление позиций клуба в социальных сетях. Например, у клуба создана страница в популярной социальной сети ВКонтакте, на которую подписано 19 тысяч болельщиков. Среди подписчиков проводятся конкурсы, но их явно мало для такой аудитории. Предлагаем проводить конкурсы в социальных сетях как минимум 2 раза в месяц, что будет способствовать росту популярности сообщества и футбольной команды в целом. В-третьих, это продвижение имиджа клуба на наиболее посещаемых информационных ресурсах Калининградской области (домашнего региона клуба).

6. Специалист по off-line рекламе. В задачи данного специалиста должна входить организация присутствия бренда клуба на различных плакатах, в наружной рекламе, на телевидении, радио. При этом, что очень важно, затраты на проведение таких рекламных мероприятий должны быть минимальными и способствовать увеличению количества болельщиков и поиску новых спонсоров клуба. Например, можно организовать еженедельные трансляции на популярном радио интервью с игроками и тренерами клуба, что, безусловно, будет интересно болельщикам. В рамках таких радиопередач можно проводить конкурсы и разыгрывать атрибутику клуба.

7. Специалист по PR и спонсорству. Данный специалист должен разрабатывать и реализовывать комплексную стратегию взаимодействия клуба с общественностью. Особое внимание должно быть уделено поиску новых спонсоров клуба. При этом важен не только поиск спонсоров, но и обеспечение эффективности присутствия спонсора рядом с брендом клуба. Спонсоры должны видеть, что финансовые вложения в клуб приносят положительные имиджевые результаты для бизнеса спонсора.

8. Пресс-секретарь. Задачей пресс-секретаря является взаимодействие со средствами массовой информации. Такое взаимодействие выражается в формировании информационной политики клуба, мониторинге информационного поля, подготовке ответов на вопросы журналистов, организации пресс-конференций и иных информационных событий. Также, на наш взгляд, пресс-секретарь должен координировать деятельности телевизионной передачи «Балтика ТВ».

9. Специалист по маркетингу. Задачей данного специалиста должно стать формирование и реализация маркетинговой политики клуба. Целесообразно изучить маркетинговые клубные программы ведущих клубов России и зарубежных стран, чтобы применить лучшие решения. Например, это может быть модернизация

клубной карты, повышение ее привлекательности среди болельщиков.

Таким образом, в структуре клуба отсутствует отдел продаж. Функции отдела продаж фактически осуществляют некоторые другие сотрудники. В целях повышения эффективности коммерческой деятельности клуба предлагается организация полноценного отдела продаж.

### **2.3. Анализ ассортимента и политика продвижения**

Ассортимент футбольного клуба «Балтика» представлен следующими позициями: билеты на матчи, фирменная атрибутика клуба, клубные карты, спонсорские пакеты сотрудничества.

#### **1. Билеты на матчи.**

Продажа билетов осуществляется в кассах. Приведем цены на билеты в таблице 1.

Таблица 1

Цена на билеты матчей ФК «Балтика»[12]

Категория	Цена
VIP-категория	750 руб.
1 категория	500 руб.
2 категория	350 руб.
3 категория	200 руб.
Категория «Фан-клуб» (сектор активной поддержки)	150 руб.
Пенсионерам	50% скидка.

2. Фирменная атрибутика клуба. Атрибутика реализуется через фирменный магазин клуба. 17 августа 2017 года открыт первый в истории клубный магазин ФК «Балтика». В продажу поступили: игровая форма, тренировочные и парадные костюмы, бейсболки, шапки, подушки, банные принадлежности, шарфы, флаги, кружки и бокалы, ручки, магниты, наклейки на сидения, рюкзаки, вымпелы, пледы, настенные часы, браслеты, блокноты, значки и многое другое. Время работы – с 10-00 до 21-00 (воскресенье-четверг), 10-00 до 22-00 (пятница-суббота).

3. Клубные карты. Клубные карты дают возможность посещать матчи клуба и получать скидки у партнеров данной маркетинговой программы. Список участников программы приведен в таблице 2.

Таблица 2

Список участников партнерской программы клубных карт ФК «Балтика»[12]

Участник программы	Скидка по карте
Развлекательный комплекс «Резиденция королей»	5%
Сеть заправок «Нефтегаз»	5%
Сеть семейных клиник «Медэксперт»	5%
Сеть спортивных магазинов «Чемпион»	30%
Сеть магазинов автозапчастей «Алекс-Авто»	10%
Ресторанный комплекс «РиверСайд»	10%
Сеть магазинов компьютерной и бытовой техники «СОХО»	7%
Сеть цветочных магазинов «Розамунда»	10%

Креативная парикмахерская «BaZZa»	20%
Такси «Европа»	15%
Центр фейерверков «Хан»	10%
Ресторан «Дредноут»	10%
Сеть магазинов «Ювелирторг Де Люкс»	10%
«КД-Пицца»	15%
Пивной магазин «Мюнхен»	15%
Фитнес-клуб «Оранж»	7%

Приведем цены на клубные карты в таблице 3.

Таблица 3

Цена на клубные карты ФК «Балтика»[12]

Категория	Цена
VIP- категория	4500руб.
1 категория	2500 руб.
2 категория	2000 руб.
3 категория	1000 руб.



Пенсионерам 50% скидка

#### 4. Спонсорские пакеты сотрудничества.

Футбольный клуб «Балтика» предлагает размещение рекламы на стадионе, печатной продукции и на интернет-ресурсах:

- стадион «Балтика»: рекламные щиты, баннеры;
- официальный сайт клуба (баннеры, рекламные заставки на всех видеороликах, размещенных на сайте);
- рекламные заставки (видео ролики) перед началом и в перерывах футбольных матчей на электронном табло стадиона;
- аудио-объявления на стадионе во время проведения матчей;
- официальные программки к каждому матчу;
- фоновые баннеры во время пресс-конференции главных тренеров после матча;
- фоновые баннеры в микст-зоне для интервью игроков играющих команд;
- реклама при распечатке электронных билетов на матч;
- проведение промоушн - в день матча;
- реклама на страницах в социальных сетях;
- участие игроков в рекламе бизнеса спонсора.

Анализ ассортимента ФК «Балтика» показывает, что в клубе ведется работа по расширению ассортимента, предпринимаются усилия по повышению рентабельности коммерческой деятельности спортивного клуба. При этом необходима дальнейшая работа по повышению эффективности коммерческой деятельности клуба. Особое внимание необходимо уделить совершенствованию клубной маркетинговой программы. В настоящее время владельцы клубной карты получают лишь вход на матчи клуба и скидки у партнеров клуба. Считаем целесообразным создать дополнительные бонусы для владельцев клубных карт: например, возможность фотографироваться с игроками клуба, посещать дополнительные мероприятия, получать атрибутику клуба и так далее.

Политика продвижения клуба является активной, но и в этом направлении необходимо ее совершенствование.

Функционирует официальный сайт клуба, на котором почти ежедневно публикуются новости из жизни клуба. Созданы страницы клуба в социальных сетях. В 2017 году создан магазин по продаже атрибутики клуба.

Значительным достижением политики продвижения клуба является создание в конце 2017 года телевизионной передачи «Балтика ТВ». Ведущим некоторых программ стал знаменитый тележурналист Павел Будников.

Результатом политики продвижения клуба является огромный рост посещаемости матчей благодаря новому стадиону. Как сообщается на официальном сайте клуба, «Балтика» вновь вернула себе статус одного из лидеров ФНЛ по посещаемости.

В целях совершенствования политики продвижения футбольного клуба «Балтика» целесообразным является создание в организационной структуре отдела продаж, который будет состоять из сектора прямых продаж и сектора маркетинга и рекламы. Необходимо активизировать деятельность клуба по продвижению в Интернете: создать возможности по дистанционной продаже билетов, клубных карт и атрибутики клуба.

## **Выводы по второй главе**

1. «Балтика» – российский футбольный клуб из города Калининград. Клуб был основан в 1954 году.
2. В сезонах 2017-2018 и 2018-2019 гг. клуб часто проигрывает, финансовые показатели клуба тоже неудовлетворительны. В связи с неудовлетворительными результатами работы клуба, в начале 2017 года в клубе начали происходить кадровые изменения которые происходят до сих пор.
3. С 2016 года собственником 100% акций «Балтики» является правительство Калининградской области. Общий бюджет команды в 2017 году составил 200 млн. рублей. Из региональной казны было выделено 50 млн. рублей, 150 млн. рублей – спонсоры и благотворители. Поддержку команде оказал и «Газпромбанк», который выделил правительству области 118 млн. рублей на развитие спорта. В бюджете Калининградской области на 2018 год было предусмотрено 80 млн. рублей для футбольного клуба.

4. Анализ новостей средств массовой информации, а также новостей официального сайта клуба «Балтика» показывает, что в клубе во второй половине 2017 года – начале 2018 года происходили положительные изменения: открылось новое искусственное поле, появились спортивные победы, открылся магазин атрибутики, телевизионная передача «Балтика ТВ».

5. В структуре клуба отсутствует отдел продаж. Функции отдела продаж фактически осуществляют заместитель генерального директора по коммерческой деятельности, специалист по рекламе, специалист по обеспечению технической поддержки административной деятельности, бухгалтер-кассир и билетный кассир.

6. Необходима модернизация организационной структуры клуба и, прежде всего, создание полноценного отдела продаж. Отдел продаж должен подчиняться заместителю генерального директора по коммерческой деятельности. Цель отдела продаж – увеличение финансовых доходов клуба, вывод клуба на самоокупаемость и стабильный доход.

7. Ассортимент футбольного клуба «Балтика» представлен следующими позициями: билеты на матчи, фирменная атрибутика клуба, клубные карты, спонсорские пакеты сотрудничества.

8. Политика продвижения клуба является активной, но и в этом направлении необходимо ее совершенствование.

## **Заключение**

По итогам курсовой работы можно сделать выводы.

Коммерческая деятельность – это совокупность процессов, связанных с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей, развитием целевых рынков товаров, минимизацией издержек обращения и получением прибыли. Сущность коммерческой деятельности заключается в купле-продаже и сбыте продуктов и услуг с целью получения прибыли.

В результате анализа литературы нами было выявлено, что отсутствует единый четко установленный перечень видов коммерческой деятельности, в научной литературе присутствуют различные классификации. Исследователь Г.Г. Левкин выделил следующие виды коммерческой деятельности: организационно-

коммерческая; товароведно-экспертная; маркетинговая; торгово-экономическая; аналитическая; торгово-закупочная; внешнеторговая. В.П. Сидоров четыре виды коммерческой деятельности: закупка и продажа товаров, продажа технологий, оказание услуг, сдача в аренду.

Основные виды коммерческой деятельности в спортивных организаций: продажа билетов, продажа атрибутики, продажа прав на телевизионные трансляции, участие в рекламе, собственный стадион как объект коммерческого продвижения, продажа и покупка игроков на трансферном рынке, обучение и консультирование. Управление коммерческой деятельностью в организации является комплексным процессом, который предполагает формирование организационной структуры, отбор кадров, постановку задач, их реализацию и контроль.

Нами был проведен большой анализ коммерческой деятельности ФК «Балтика» (домашний регион – Калининградская область). «Балтика» – российский футбольный клуб из Калининграда. Основан клуб был в 1954 году.

В 2015-2016 гг. клуб достаточно часто уступал своим соперникам, а финансовые показатели клуба были неудовлетворительными. В связи с неудовлетворительными результатами работы клуба, в начале 2017 года в клубе произошли значительные кадровые изменения.

С 2016 года собственником 100% акций «Балтики» является правительство Калининградской области. Общий бюджет команды в 2018 году составил 200-250 млн. рублей. Из региональной казны было выделено 80 млн. рублей, 150 млн. рублей – спонсоры и благотворители. Поддержку команде оказал и «Газпромбанк», который выделил правительству области 118 млн. рублей на развитие спорта.

Анализ новостей в СМИ, а также новостей официального сайта клуба «Балтика» показывает, что в клубе во второй половине 2018 года – начале 2019 года стала происходить положительная динамика: появились спортивные победы, телевизионная передача «Балтика ТВ» набирает все больше и больше аудиторию.

В структуре клуба отсутствует отдел продаж. Функции отдела продаж фактически осуществляют заместитель генерального директора по коммерческой деятельности, специалист по рекламе, специалист по обеспечению технической поддержки административной деятельности, бухгалтер-кассир и билетный кассир. Необходима модернизация структуры клуба и, прежде всего, создание полноценного отдела по продажам. Отдел продаж должен подчиняться заместителю генерального директора по коммерческой деятельности. Цель отдела

продаж – увеличение финансовых доходов клуба, вывод клуба на самоокупаемость и стабильный доход.

Ассортимент футбольного клуба «Балтика» представлен следующими позициями: билеты на матчи, фирменная атрибутика клуба, клубные карты, спонсорские пакеты сотрудничества. Политика продвижения клуба является активной, но и в этом направлении необходимо ее совершенствование.

## **Список литературы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) / Федеральный закон от 30.11.1994 №51-ФЗ (ред. от 29.12.2017) // Собрание законодательства РФ. – 1994. – №2. – Ст.3301.

2. Федеральный закон от 04.12.2007 №329-ФЗ (ред. от 05.12.2017) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2007. – №50. – Ст.6242.

3. Аксенов В. Алиханов назвал двух потенциальных титульных спонсоров «Балтики» // РБК. – 2017. – 20 ноября [Электронный ресурс]: <https://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/freenews/5a12f2569a7947d950dc5424?from=main>

4. Аксенов В. ФК «Балтика» заявил о нехватке денег // РБК. – 2017. – 20 ноября [Электронный ресурс]:

[https://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/freenews/5a128c6e9a794776ae4f51c8?from=regional\\_news](https://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/freenews/5a128c6e9a794776ae4f51c8?from=regional_news)

5. Александр Шендерюк-Жидков: «Балтика» – это не проблема для властей региона [Электронный ресурс]: <http://fc-baltika.ru/news/aleksandr-shenderyuk-zhidkov>

**6. В Калининграде объявили о готовности продать за 1 рубль 100% акций ФК «Балтика». – Чемпионат. – 2017. – 4 мая [Электронный ресурс]:**

**<https://www.championat.com/business/news/2790872-v-kaliningrade-objavili-o-gotovnosti-prodat-za-1-rubl-100-akcij-fk-baltika.html>**

7. Виноградова Е., Скрынник И. Банк «Открытие» заплатит Александру Овечкину более 0,5 млн. долларов // Ведомости. – 2016. – 10 июня [Электронный ресурс]: <https://www.vedomosti.ru/>

8. Горячева В.Р. Коммерческая деятельность как способ привлечения финансовых средств для НКО // Модернизация. Инновации. Развитие. – 2013. – №1(13). – С.31-33.

**9. Кандалов С. Когда финансы поют романсы. Почему «Балтика» оказалась на мели // Аргументы и факты. – 2016. – 22 ноября [Электронный ресурс]: [http://www.klg.aif.ru/sport/football/kogda\\_](http://www.klg.aif.ru/sport/football/kogda_)**

10. Коротких И.Ю. Основы коммерческой деятельности. – М.: Академия, 2013. – 208 с.

11. Левкин Г.Г. Основы коммерции. – М.: Директ Медиа, 2016. – 109 с.

12. Официальный сайт футбольного клуба «Балтика» [Электронный ресурс]: <http://fc-baltika.ru/>

13. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие. – М.: Спорт, 2016.

14. Родионов Р. Деньги «Балтики» // РБК. – 2017. – 20 ноября [Электронный ресурс]: <https://kaliningrad.rbc.ru/kaliningrad/freenews/5a12f4fe9a7947dd525cf5a7>
15. Сидоров В.П. Коммерческая деятельность. – Владивосток: ВГУЭС, 2014. – 248 с.
16. Солнцев И.В. Роль индустрии спорта в развитии современной экономики // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2012. – №6(24). – С.155-167.
17. Филиппов С.С. Менеджмент физической культуры и спорта. – М.: Юрайт, 2017. – 242 с.

1. [↑](#)