

## **Содержание:**

### **Введение**

Проблема оценки коммерческой деятельности в современном мире спорта становится все более актуальнее. Это определяется, прежде всего, конкуренцией физкультурно-спортивных организаций предпринимательского типа, а также необходимостью формирования культуры управления данным видом деятельности.

Исследование проблемы помогает развитию предпринимательства в спорте, подготовке специалистов, связавших свою дальнейшую деятельность с изучением рынка и физкультурно-спортивных услуг. Получение основных оценок эффективности коммерческой деятельности позволят спортивным менеджерам освоить принципы и действия в условиях рыночной системы, использовать приемы коммерции в предпринимательской деятельности, обосновании объемов производства товаров и услуг, заключении договоров и контрактов, расширении масштабов бизнеса с учетом его особенностей в сфере национальной экономики.

Объект исследования - коммерческая деятельность ФК «Ростов».

Предмет исследования - экономические отношения между субъектами производственно-коммерческой деятельности.

Цель исследования: изучить особенности и разработать рекомендации по оценке коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации на примере футбольного клуба «Ростов».

В научное исследование спорта и бизнеса в их различных аспектах большой вклад внесли российские специалисты многих отраслей теоретической и методологической основой представленной работы послужили теоретические положения и концептуальный аппарат, разработанные отечественными и зарубежными учеными в области сферы физической культуры и спорта и предпринимательской деятельности.

## **Глава 1. Теоретические аспекты проблемы коммерческой деятельности спортивной**

# организации

## 1.1. Структура коммерческой деятельности

Современная теория и практика маркетингового управления организациями показывают, что по мере развития рыночных механизмов содержание экономической деятельности организаций также подвергается определенным трансформациям, наполняясь новыми функциями, порождаемыми потребностями рынка и динамикой потребителей.

Сущность коммерческой деятельности по большому счету сводится к выполнению торгово-посреднических операций и мер по продвижению и сбыту товара и доведению его до конечного потребителя и до розничных продавцов.

Экономическое содержание коммерческой деятельности характеризуется составом ее структурообразующих элементов, их содержательным наполнением и системой взаимосвязей, предваряя рассмотрение которых, следует конкретизировать сущность самой коммерческой деятельности.

Необходимость такой конкретизации обуславливается тем, что коммерческая деятельность в нашем случае рассматривается как объект маркетингового управления, без познания которого невозможно определить функциональные процессы, подвергаемые управленческому воздействию в целях обеспечения деятельности организации, ориентированной на особенности рынка и потребности.

Проведенное изучение показало, что термин «коммерческая деятельность» раскрывается лишь в источниках непосредственно посвященных сущности, содержанию и предмету коммерческой деятельности.

Справочная литература не содержит определений исследуемого, в этой литературе приведены лишь трактовки похожих с ним понятий «коммерция», «коммерческий».

В связи с тем, что эти понятия по отношению к коммерческой деятельности выступают в качестве базовых, словообразующих, считаем уместным рассмотреть отдельные из их трактовок, критический анализ которых позволит нам сформулировать авторское определение коммерческой деятельности.

Однако сложно согласиться с тем, что «в коммерческой деятельности нет необходимости обеспечения производственными ресурсами, связанными с выпуском продукции. Предприниматель перепродает материальные объекты в готовом виде, покупая их у изготовителя или такого же посредника».

Это утверждение правомерно, если субъектом коммерческой деятельности являются предприятия, организации и физические лица, специализирующиеся в сфере торговли.

В ряде источниках говорят не о коммерческой деятельности, а о коммерческой работе. Многие исследователи считают эти термины синонимами, что не совсем правильно. Так, например, П.И. Вахрин определяет коммерческую работу как «основанную на хозяйственном расчете деятельность торговых предприятий, связанную с отношением торгового обмена и организацией доведения товаров от производств до сферы потребления в целях удовлетворения платежеспособного спроса». В представленном выше определении прослеживается только социальная цель коммерческой работы и отсутствует экономическая, т. е. получение прибыли. Кроме того, данное определение грешит не полнотой, поскольку коммерческой работой могут заниматься не только торговые предприятия, но и предприятия промышленности и оказания услуг. Представляется определить коммерческую работу более узко, как совокупность действий работников коммерческих подразделений предприятий по реализации коммерческих целей предприятия.

Но предприятия-изготовители товаров могут самостоятельно, без участия торговых посредников, осуществлять коммерческую деятельность, реализуя произведенную ими товарную продукцию в сети специально создаваемых «фирменных» магазинов. В этом случае субъекты коммерческой деятельности расширяются, в их число входят все хозяйствующие субъекты, производящие товары, полуфабрикаты, запасные части и комплектующие изделия, оказывающие услуги и производящие любые другие значимые для общества продукты, в процессе рыночной реализации которых субъект коммерческой деятельности получает прибыль.

Правомерность такого подхода к определению предмета коммерческой деятельности можно подтвердить выделенными в Большой экономической энциклопедии «видами» коммерческой деятельности: «... непромышленный бизнес (профессиональный спорт, концертные выступления и т.п.); деятельность предприятий торговли; коммерческое дело в сфере услуг (например, туристический сервис, юридическая контора, парикмахерская); производственный бизнес (доходная работа на предприятиях, в промышленности, сельском хозяйстве, строи-

тельстве и других отраслях)».

Таким образом, на основании анализа содержания существующих трактовок понятий, выступающих словообразующими для термина «коммерческая деятельность», можно сделать вывод о том, что коммерция отождествляется с торговлей.

В результате изучения литературных источников выявлено, что определения коммерческой деятельности характеризуются не меньшим разнообразием, чем определения коммерческой работы.

Самое лаконичное определение коммерческой деятельности, отождествляющее ее с торговой деятельностью, дано В.В. Бакаевой, по мнению которой «коммерческая деятельность - это совокупность элементов торговой деятельности, направленной на получение доходов».

Подобная точка зрения характерна для Е.Е. Прушковской, по утверждению которой «коммерческая деятельность - это деятельность по купле-продаже товаров, нацеленная на обеспечение конкурентоспособности и получение прибыли».

Отдельные исследователи, например, С.Н. Виноградова, С.П. Гурская, О.В. Пигунова отождествляют коммерческую деятельность с предпринимательской деятельностью: «коммерческая деятельность - это предпринимательская деятельность, содержательную сторону которой составляет товарный обмен».

Макроэкономический аспект сущности коммерческой деятельности отражен в определении, данном Ф.П. Половцевой. В частности, автор считает, что «коммерческая деятельность - неотъемлемое условие потребительского рынка, сферы коммерческого предпринимательства, где происходит обмен денег на товары и товаров на деньги. Под ней следует понимать процессы, связанные с куплей и продажей товаров, удовлетворением спроса покупателей, развитием целевых рынков товаров, минимизацией издержек обращения и получением прибыли».

Расширительная трактовка сущности коммерческой деятельности, рассматриваемой как система условий для функционирования инфраструктуры рынка, дана Л. А. Брагиным, утверждающим, что «коммерческую деятельность можно рассматривать как систему хозяйственноорганизационных мероприятий по обеспечению деятельности соответствующих производственных, транспортных, складских, торговых, бытовых предприятий в интересах наилучшего удовлетворения потребностей населения в товарах и услугах при наименьших затратах ресурсов».

Целевой аспект осуществления коммерческой деятельности, синонимируемой с торговой деятельностью, выражается точкой зрения М.Н. Агафоновой. Автор утверждает, что «коммерческая деятельность - это умение и искусство хорошо и еще лучше продать товары для своей и потребителя пользы с учетом перспективы, своевременное и гибкое реагирование на изменения конъюнктуры.

Коммерческая деятельность - это все то, что обеспечивает максимальную выгоду торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов промежуточного и конечного потребителя. Коммерческая деятельность включает планирование объемов закупки и реализации (перепродажи) товаров с учетом намеченного уровня прибыли: поиск и выбор наилучшего партнера (поставщика или покупателя); проведение торгов, включая назначение цены, соответствующей качеству товаров и спросу; выявление и активное использование факторов, способных ускорить (или замедлить) реализацию товара и соответственно увеличить (уменьшить выручку)».

Сторонниками целевого аспекта раскрытия сущности коммерческой деятельности также являются Ю.А. Аванесов и Е.В. Васькин, предлагающие следующую трактовку коммерческой деятельности: «Цель коммерческой деятельности - максимизация выгоды (дохода, прибыли). Достижение этой цели должно постоянно сопровождать весь процесс коммерческой деятельности с каждым контрагентом по каждому конкретному поводу в конкретных условиях. Гарантией реализации этих целей является содержание коммерческой деятельности, состоящее в изучении процесса формирования рынка товаров и услуг, обосновании направлений и масштабов развития их производства в соответствии с потребностями общества и отдельных потребителей, доведении товаров до потребителей и организации самого процесса потребления, коммерческом посредничестве и установлении договорных связей на рынке товаров и услуг». Авторы выделяют три компонента коммерческой деятельности: производство продукции; коммерция (торговля); коммерческое посредничество.

«Чтобы обеспечить продажи и приобретения товаров, - пишет Б.И. Синецкий, - организации ведут исследования рынков, рекламу, вступают в договорные отношения с посредниками, банками, контролирующими организациями, защищают свои интересы в судах и арбитражах и т.д. Весь этот комплекс операций торговых организаций - производителей товаров и услуг или независимых торговых организаций называется коммерческой деятельностью».

В зарубежных литературных источниках определения коммерческой деятельности имеют ярко выраженный маркетинговый аспект трактовки, а ее сущность сводится к общей посылке о том, что коммерческая деятельность существует для того, чтобы с прибылью удовлетворить потребительские требования.

Таким образом, в такой точке зрения под коммерческой деятельностью понимается купля и продажа товаров, нацеленные на спрос покупателей и получение прибыли торговым предприятием.

При этом, как отмечает И. Ф. Шерр, «выражением коммерческой деятельности служит торговое предприятие, т.е. организация труда и средств, необходимая для обращения торгового капитала».

Содержательный анализ выше приведенных определений позволяет нам выделить несколько важных теоретических положений, раскрывающих многообразие подходов к определению сущности исследуемого термина.

В наиболее общем виде эти положения сводятся к следующим:

- коммерческая деятельность - товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торговой организации с ориентацией на потребности рыночного спроса;
- коммерческая деятельность - особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торговой организации;
- коммерческая деятельность - это все то, что обеспечивает максимальную выгодность торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и запросов потребителей;
- коммерческая деятельность - комплекс операций, обеспечивающих куплю-продажу товаров, и вместе с торговыми процессами, представляющих собой торговлю в широком смысле слова;

- коммерческая деятельность - оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.

## **1.2. Футбольный клуб как коммерческая организация**

Согласно п.11 ст.2 Закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» профессиональный спорт – это часть спорта, направленная на организацию и проведение спортивных соревнований, за участие в которых и подготовку к которым в качестве своей основной деятельности спортсмены получают вознаграждение от организаторов таких соревнований или заработную плату.

В рамках основной части работы приведем результаты исследования в отношении теоретических основ коммерческой деятельности футбольного клуба. Коммерция – в самом простейшем виде – означает покупку товаров с целью их дальнейшей продажи различным потребителям, розничным или оптовым для производственного или личного потребления. Профессиональные спортивные клубы могут создаваться как в форме коммерческой организации, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, так и в форме некоммерческой организации, которой согласно ст. 2 Федерального закона «О некоммерческих организациях» является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками. В зависимости от той или иной организационно-правовой формы профессиональных спортивных клубов их правоспособность будет различаться.

Профессиональные спортивные клубы, создаваемые в формах коммерческих организаций, помимо основной цели – получение прибыли, преследуют также и цели, ради которых создаются некоммерческие клубы.

Сложившаяся в настоящее время практика профессиональных спортивных отношений, субъективный состав данных отношений, и в первую очередь, отсутствие основного элемента предпринимательской деятельности – ее рискованного характера, позволяют заключить, что профессиональный спорт можно признать ограниченной предпринимательской деятельностью, или предпринимательской деятельностью имеющей, свои существенные особенности. А именно:

– во-первых, большая часть профессиональных спортивных клубов финансируется за счет бюджетных средств (как федеральные бюджет, так и бюджет регионов). Здесь можно привести в пример, большинство футбольных, баскетбольных, хоккейных клубов нашей страны. Под это пример как раз и подходит футбольный клуб «Ростов» (владельцем является Ростовская область), баскетбольный клуб «Химки» (администрация Московской области), автономная некоммерческая организация хоккейный клуб «Салават Юлаев» (Республика Башкирия);

– во-вторых, спонсорские средства составляют львиную долю бюджетов профессиональных спортивных клубов. Прекращение бюджетного и спонсорского финансирования приводит, как правило, к банкротству. Так, например, это произошло с футбольным клубом «Кубань». Из чего складывается экономика футбольных клубов? Средние показатели доходов 20 крупнейших зарубежных клубов представлены на рис. 1.

№	Команда	Стоимость, млн. долл. 2013	Рейтинг 2013	Год основания	Кол-во побед в чемпионате	Кол-во КЧ	Стоимость состава, млн. долл. 2013	Рейтинг УЕФА за посл. 5 сезонов	Стадион	Вместимость, чел.	Заполняемость, %	Тренер в сезоне 2012-13	Уровень работы тренера
1	Реал Мадрид	621	AAA+	1902	32	9	798	137	Сантьяго Бернабеу	85 454	91	Жозе Моуринью	Очень сильный
2	МЮ	837	AAA+	1878	20	3	562	131	Олд Траффорд	75 957	99	Алекс Фергюсон	Очень сильный
3	Барселона	572	AAA	1899	22	4	808	158	Камп Ноу	99 354	80	Тито Виланова	Хороший
4	Бавария	860	AAA	1900	23	5	578	145	Альянц Арена	69 901	99	Юпп Хайнкес	Очень сильный
5	Ювентус	180	AAA-	1897	31	2	433	71	Ювентус Стадиум	41 000	93	Антонио Конте	Хороший
6	Милан	263	AAA-	1897	18	7	281	94	Сан-Сиро	80 065	58	Массимилиано Аллегри	Хороший
7	Интер	151	AA+	1908	18	3	274	106	Сан-Сиро	80 065	75	Андреа Стромаччони	Удовлетворительный
8	Арсенал	410	AA+	1886	13	0	380	114	Эмирейтс	60 355	99	Арсен Венгер	Очень сильный
9	Севилья	56	AA+	1905	1	0	110	55	Рамон Санчес Писхуан	45 500	79	Унаи Эмери	Удовлетворительный
10	Ньюкасл	81	AA	1892	4	0	155	32	Сент Джеймс Парк	52 387	91	Алан Пардю	Удовлетворительный
11	Коринтианс	103	AA	1910	5	1	94	0	Эстадиу де Пакаэмбу	40 199	63	Тите	Хороший
12	Ливерпуль	361	AA	1892	18	5	327	79	Энфилд	45 522	93	Брендан Роджерс	Удовлетворительный
13	Рома	82	AA	1927	3	0	145	53	Стадио Олимпико	72 698	42	Аурелио Андраццоли	Удовлетворительный
14	Сантос	65	AA	1912	8	3	80	0	Эстадиу Урбано Калдейра	16 798	48	Муриси Рамальо	Очень сильный
15	Челси	418	AA	1905	4	1	517	136	Стэмфорд Бридж	41 841	99	Рафаэль Бенитес	Сильный
16	Тоттенхэм	219	AA	1882	2	0	357	70	Уайт Харт Лейн	36 257	99	Андре Виллаш-Боаш	Хороший
17	Боруссия	260	AA	1909	8	1	342	62	Сигнал Идуна Парк	81 264	97	Юрген Клопп	Сильный
18	Аякс	162	AA	1900	31	4	123	65	Амстердам Арена	52 960	89	Франк де Бур	Сильный
19	Гамбург	144	AA	1887	6	1	141	56	Имтек Арена	57 274	95	Торстен Финк	Хороший
20	ПСВ	61	AA-	1913	21	1	88	65	Филипс Стадион	35 500	94	Дик Адвокаат	Очень сильный

Рисунок. Средние показатели доходов 20 крупнейших зарубежных клубов.

В России пока не принято платить за телевизионные права и сфера атрибутики слабо развита. Даже большие клубы, такие как «ЦСКА» и «Зенит», зарабатывают на этом совсем небольшие деньги. Это автоматически приводит к тому, что стадионы, которые являются основой для клубов, на самом деле не становятся главным инвестиционным проектом. Для содержания новых стадионов в год потребуется от 2,0 до 2,5 млрд. долларов.

Дальнейшее использование спортивных объектов и их инвестиционная окупаемость для государственного бюджета будет зависеть от популярности футбола и клуба.

С точки зрения величины бюджета, российский чемпионат (РФПЛ) приближается к ведущим европейским футбольным лигам. Однако существенная часть доходов



клубов формируется за счет спонсоров, которые часто являются государственными компаниями и связанными с ними структурами, или же осуществляется прямое финансирование из региональных бюджетов. Сам по себе факт участия государства не является негативным. Проблема заключается в том, что большинство расходов направлено на текущие расходы, в частности, приобретение футболистов и выплаты зарплат. В ведущих странах государство участвует в развитии лиг и решении долгосрочных задач, в основном, в части развития инфраструктуры: строительства стадионов, полей и детских академий. При этом в ведущих лигах футбол рассматривается, в том числе как бизнес, в то время как в России многие клубы финансируются государством (по смете) и практически не имеют мотивации для увеличения доходов и повышения эффективности. Более крупные бюджеты российских клубов, спонсируемых государством и государственными компаниями, позволяют клубам регулярно участвовать в еврокубках, однако отсутствие системного подхода и мотивации к долгосрочному и сбалансированному развитию не позволяет российским клубам быть на ведущих позициях в Европе. Отдельные успехи некоторых клубов носят эпизодический характер и достигаются за счет огромных затрат на покупку и содержание игроков.

В большинстве лиг ключевыми участниками коммерческой деятельности являются клубы, которые заинтересованы в максимизации своих доходов. Крупные и успешные клубы имеют лучшие возможности для успешного ведения коммерческой деятельности и зачастую могут получать больше доходов от собственной деятельности, чем при централизованном распределении. Наибольшие доходы от спонсорства лига получает от титульного спонсора лиги. Клубы, как правило, также имеют титульного спонсора, а также прочих спонсоров, каждый из которых является партнером в определенной сфере (официальный перевозчик, поставщик одежды, автомобилей и т. д.). В части мерчендайзинга доходы в основном приходятся на клубы, которые реализуют собственную символику. Однако, в некоторых лигах за право использования логотипа лиги на официальной атрибутике клуба, клуб перечисляет лиге определенные платежи. В развитых лигах задача лиги состоит в том, чтобы помогать клубам продвигать их продукцию. Так лига может размещать информацию об акциях клуба, продаже атрибутики и т. п. Важную роль играют социальные инициативы, которым европейских странах уделяется существенно больше внимания, чем в России. Помимо того, что они являются элементом социальной ответственности лиги и клубов, они также способствуют улучшению имиджа и популяризации лиги клубов, и футбола в целом.

Зрительская аудитория и лояльные болельщики представляют собой прочную основу для стабильного спортивного бизнеса. Именно они составляют потребительский контингент профессиональных клубов, являются источником материальной и моральной поддержки своих команд. В зависимости от базы болельщиков и качества стадиона, клубы по-разному подходят к вопросу организации продажи билетов и абонементов. В лигах с высокой посещаемостью клубы специально ограничивают количество абонементов, чтобы обеспечить возможность новым болельщикам купить билеты. В лигах, где посещаемость ниже, клубы, как правило, стремятся увеличить долю абонементов для формирования лояльной базы болельщиков и обеспечения стабильности денежных потоков. Как правило, владельцам абонементов предоставляется большее количество сервисов, дополнительных возможностей и скидок в качестве поощрения их лояльности.

Конечно, в спортивном деле имеют место случаи, когда клубы существуют в основном за счет своих владельцев и спонсоров. Однако такой способ существования неэффективен, так как финансовое благополучие клуба целиком опирается на материальное положение своего владельца и спонсора. Рыночные принципы уходят на второй план, а болельщики перестают играть роль ведущего звена в системе коммерческой деятельности клуба. Такой способ ведения спортивного бизнеса также имеет право на существование, но он менее эффективен. Кроме того, не так уж много существует в мире бизнесменов, готовых постоянно нести крупные затраты на содержание собственного спортивного клуба. Один из примеров – клуб «Рейнджерс» (Шотландия), владелец Рейнджеров Дейв Кинг задержал налоги Соединенному Королевству в размере 9 миллионов фунтов, тем самым 14 июня 2012 года клуб был расформирован.

Экономический эффект футбола имеет ряд достаточно простых объяснений. Победа (не только футбольная, но и любая другая) неизбежно оживляет рынок сувениров. Футбольный успех способствует росту индекса потребительского доверия. К примеру, в сезоне 2015/2016 Английской Премьер-лиги (АПЛ) Лестер Сити впервые выиграл лигу и тем самым привлёк к себе внимание, болельщиков и новых спонсоров. Бизнесы также подвержены воздействию футбола: великие футбольные державы чаще привлекают иностранные инвестиции и обретают новых торговых партнеров.

Таким образом, в заключение можно сделать следующие выводы.

1. коммерческая деятельность - товарно-денежный обмен, в процессе которого товары от поставщика переходят в собственность торговой организации с

ориентацией на потребности рыночного спроса;

2. коммерческая деятельность - особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торговой организации;

3. коммерческая деятельность - это все то, что обеспечивает максимальную выгодность торговой сделки для каждого из партнеров при первоочередном учете интересов и запросов потребителей;

4. коммерческая деятельность - комплекс операций, обеспечивающих куплю-продажу товаров, и вместе с торговыми процессами, представляющих собой торговлю в широком смысле слова;

5. коммерческая деятельность - оперативно-организационная деятельность по осуществлению операций обмена товарно-материальных ценностей в целях удовлетворения потребностей населения и получения прибыли.

6. грамотно организованная работа любого профессионального спортивного клуба, позволяет получать внушительные доходы.

7. несмотря на то, что клуб тратится на трансфер игроков, подготовку своей команды, членство страны в ФИФА и прочие направления, те преимущества, которые он получает от участия в крупных спортивных мероприятиях позволяют превзойти все понесенные расходы.

## **Глава 2. Анализ коммерческой деятельности ФК «Ростов»**

### **2.1. Характеристика ФК «Ростов»**

«Ростов» – профессиональный российский футбольный клуб из Ростова-на-Дону. Основан 10 мая 1930 года как команда строителей завода «Ростсельмаш», по окончании строительства остался при заводе.

В 1950 году клуб впервые принял участие в розыгрыше чемпионата СССР по футболу, наивысшего результата достиг в 1991 году, заняв 4-е место в турнире клубов Первой лиги, что позволило клубу уже следующий сезон начать в элитном

дивизионе только что образованного чемпионата России. Наивысшим достижением в чемпионате России для клуба является 2 место, на котором клуб расположился в чемпионате 2015/16 годов. Победитель Первого дивизиона 2008 года. Является участником 24-х турниров розыгрыша Кубка СССР по футболу, наивысшим рубежом в этих турнирах является раунд 1/16 финала, достигнутый в 1954, 1964 и 1987 годах, а также всех розыгрышей Кубка России, наивысшим достижением является победа в Кубке России 2013/2014 года. В сезоне 2016/2017 участник группового этапа Лиги чемпионов, 1/8 финала Лиги Европы. В рамках представленной работы рассмотрим современную историю футбольного клуба.

В июле 2002 года президентом клуба стал известный донской бизнесмен Иван Саввиди. В клубе произошли большие кадровые перемены, обновился состав команды. С начала сезона 2003 года «Ростсельмаш» был переименован в «Ростов». В 2003 году клуб дошёл до финала Кубка России по футболу, где уступил со счётом 1:0 московскому «Спартаку».

Сезоны с 2004 по 2006 клуб провёл невнятно, из года в год занимая позицию за пределами первой десятки. В 2007 году клуб выступил крайне неудачно, большую часть сезона провёл на последнем, 16-м, месте Премьер-лиги, одержав лишь две победы в чемпионате (причём вторую — в не имевшем турнирного значения матче последнего тура) и ещё за 4 тура до конца чемпионата утратил даже теоретические шансы сохранить место в Премьер-лиге. После окончания сезона клуб покинула большая часть игроков, команду, фактически, пришлось создавать заново. Тем не менее, в 2008 году «Ростов» успешно выступил в Первом дивизионе ПФЛ и вернул себе место в Премьер-лиге, попутно установив абсолютный рекорд по количеству матчей без поражений.

По итогам сезона 2009 клуб остался в Премьер-лиге, заняв 14 место, но показав при этом ряд удачных матчей с лидерами чемпионата.

В 2010 год команда вошла заметно обновленной. В межсезонье пришли сразу 14 футболистов. Сезон 2010 команда провела весьма неоднозначно. До 20 тура команда находилась в первой пятёрке, но затем последовала серия поражений из 10 матчей, и в итоге команда закончила на 9 месте.

В сезоне 2011/12 в команде сменилось четыре тренера. В третьей части сезона Балахнина сменил Байдачный, перед которым была поставлена задача сохранить прописку в Премьер-Лиге.

В 2011 году Ростовский клуб смог дойти до полуфинала Кубка России, уступив там «Алании» в серии пенальти. Команда закончила сезон на 13-м месте и в стыковых матчах прошла «Шинник». По окончании сезона произошли кадровые перестановки в клубе и главным тренером стал Миодраг Божович.

Сезон 2012/13 команда полностью провела под руководством Миодрага Божовича. Сезон оказался неоднозначным, «Ростов» выигрывая у лидеров чемпионата, терял очки в матчах с середняками. Заняв по окончании сезона 13 место, «Ростов» без проблем прошел в стыковых матчах за право сыграть в Премьер-лиге «СКА-Энергию», выиграв оба матча. Божович остался у руля команды и сезон 2013/14 в Премьер-лиге команда начала бодро — после 5 тура даже занимала 1 место, но к концу чемпионата опустилась в середину турнирной таблицы, однако смогла впервые в своей советской и российской истории завоевать внутренний трофей — Кубок России 2013/14. По окончании сезона, болельщиков «Ростова» ждало разочарование. Клуб был не допущен к участию в еврокубках. Множественные недовольства и апелляция в арбитражный суд Лозанны позволило команде сохранить право выступления в Лиге Европы.

В сезоне 2014/15 в клубе случился кризис, в рамках которого при плохих результатах (последнее место в чемпионате России после 17 туров с разгромными поражениями от «Динамо» (3:7), «ЦСКА» (0:6) и «Зенита» (0:5), вылет из Лиги Европы в раунде плей-офф и проигрыш «Сызрани-2003» (0:3) на стадии 1/16 финала Кубка России) Божович покинул «Ростов», игрокам команды не платили зарплату в течение 5 месяцев и задолжали в общей сложности около 400 млн рублей, а новый тренер команды Игорь Гамула был дисквалифицирован на 5 матчей за расистские высказывания в прессе.

18 декабря 2014 года официальный сайт «Ростова» объявил о назначении Курбана Бердыева главным тренером команды. Под его руководством команда сохранила место в Премьер-лиге, по сумме двух матчей (1:0; 4:1) обыграв «Тосно» в стыковых матчах РФПЛ — ФНЛ. В летнее межсезонье 2015 года в команду пришли Сесар Навас, Кристиан Нобоа и Сердар Азмун, знакомые Бердыеву по совместной работе в «Рубине». Всю вторую половину 2015 года в клубе были проблемы с выплатой зарплаты и премиальных футболистам, однако это не помешало клубу по итогам сезона 2015/16 занять 2-е место в чемпионате и квалифицироваться в Лигу чемпионов («Ростов» занял высшее место в своей истории, лишь на два очка отстав от ставшего чемпионом ЦСКА).

26 июня Бердыев продлил контракт с клубом на два года. В заключенном соглашении есть пункт, согласно которому специалист может в любое время в одностороннем порядке расторгнуть договор без выплаты компенсации.

## 2.2. Организация управления ФК «Ростов»

Важное место в системе финансов спортивного клуба занимает маркетинговая деятельность и управление бизнес-проектами, осуществляемых параллельно с проведением спортивных мероприятий. Менеджерам спортивной организации необходимо наилучшим образом управлять торговлей на стадионах и в спортсооружениях, производством и реализацией атрибутики и сувенирной продукции, коммерческими интернет-проектами, работой клубных кафе и ресторанов, иными бизнес-проектами, которые дают дополнительные доходы спортивной организации (см. рис.2).

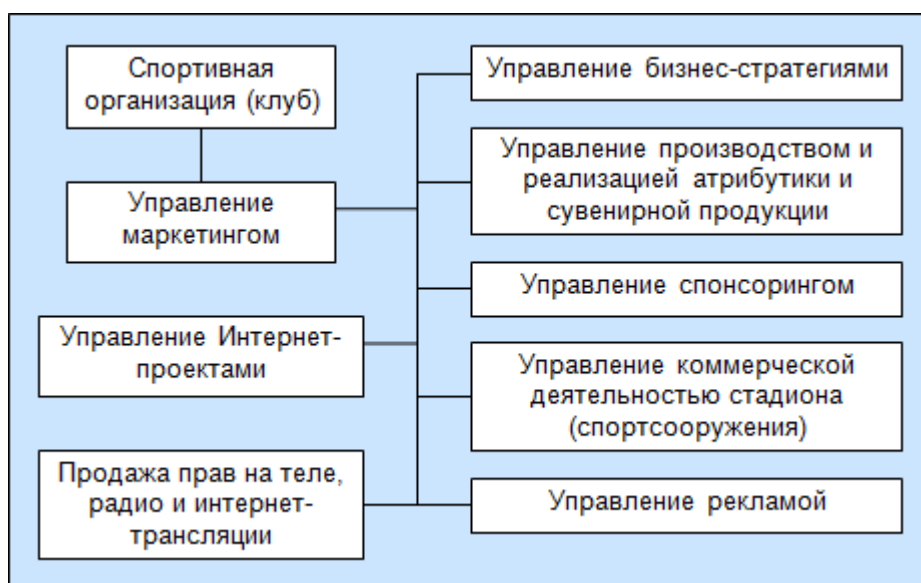


Рисунок 2. Схема управления маркетингом в спортивной организации.

В современной практике работы спортивными организациями используется широкий спектр маркетинговых фишек, которые, при умелом управлении, приносят организаторам подобной предпринимательской деятельности существенные доходы. В структуре корпоративного менеджмента спортивной организации в настоящее время имеются соответствующие штатные должности (вице-президентов, директоров и менеджеров по выделенным направлениям), которые занимают специалисты по управлению и маркетингу. В обязанности этих сотрудников входит разработка и реализация проектов по привлечению

дополнительных финансовых ресурсов в бюджет спортивной организации. В качестве примера приведем организационную структуру футбольного клуба «Ростов» (см. рис.3).

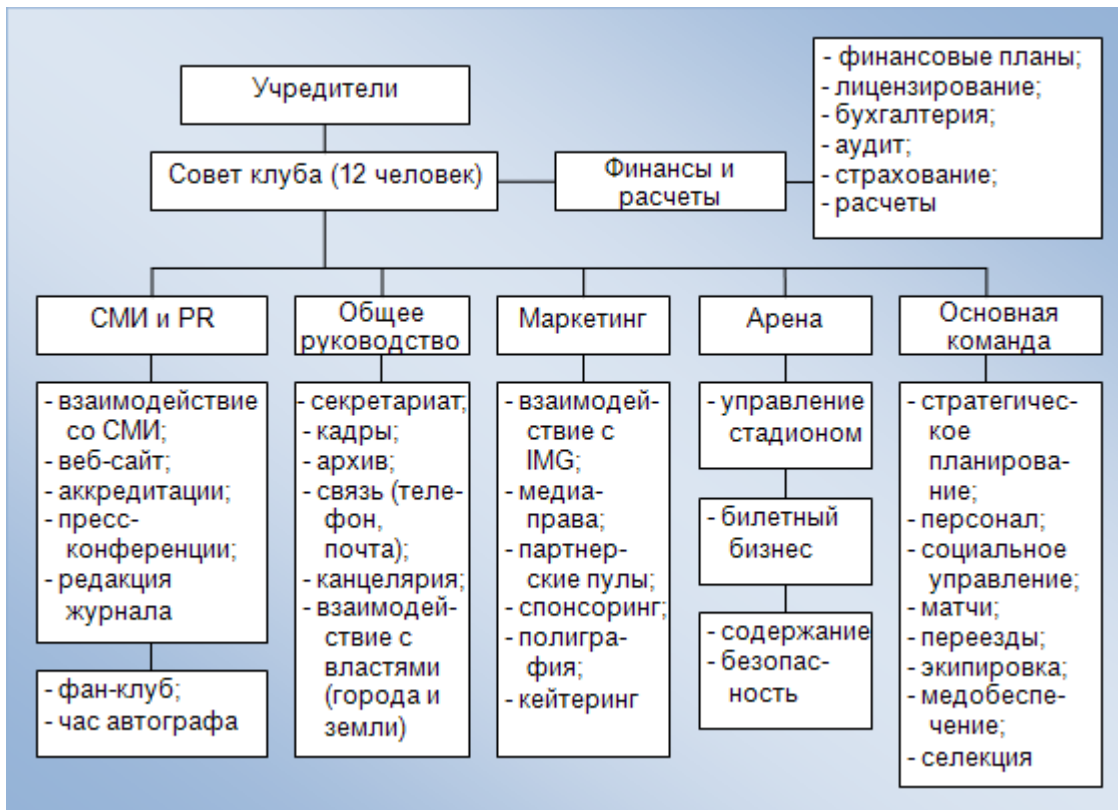


Рисунок 3. Общая структура управления футбольным клубом «Ростов».

Из схемы, приведенной на рис.3 видно, что в состав профессионального футбольного клуба входит отдел маркетинга, который осуществляет взаимодействие с компанией IMG, реализует медиаправа, осуществляет комплекс работ по привлечению спонсоров и кейтеринговых компаний.

Как правило, в состав финансового менеджмента спортивной организации входит директор по развитию бизнеса (или креативный менеджер), который генерирует бизнес-идеи, предлагает новые, нетрадиционные способы привлечения дополнительных финансовых ресурсов. В обязанности креативного менеджера входит также постановка и режиссура спортивного события, его музыкальное, цветное и пиротехническое сопровождение, привлечение артистов эстрады и т.п.

Менеджер по работе с болельщиками управляет процессами привлечения новых любителей спорта и удерживает уже существующий контингент, реализует программы торговли атрибутикой и сувенирной продукцией, взаимодействует с внешними коммерческими организациями.

Работу с рекламодателями осуществляет менеджер по рекламе. В его должностные обязанности входит поиск клиентов и контактирование с заинтересованными предприятиями и организациями, которым требуется эффективная рекламная поддержка.

Менеджер по тиккетингу отвечает за билетные программы спортивного клуба. В его компетенцию, как правило, входят вопросы ценообразования, Интернет-торговли билетами и абонементом, обслуживания VIP-клиентов.

Функционирование и взаимодействие структурных подразделений отдела финансового менеджмента и управления проектами проиллюстрируем несколькими примерами.

Креативный менеджер в сотрудничестве с маркетологами спортивного клуба выдвинул идею привлечения новых болельщиков посредством реализации программы «Дети – наше будущее. С клубом навсегда».

Хорошо известно, что потребительские предпочтения в спорте складываются еще в детстве. Единожды выбрав клуб, болельщик на протяжении всей жизни оказывается верен любимой команде, переживает за ее успехи и неудачи.

Учитывая это обстоятельство, менеджеры клуба одобрили идею о привлечении болельщиков клуба из числа детей и подростков, воздействуя на целевые контингенты по следующим направлениям:

а) *Спортивная атрибутика.* Согласно бизнес-идее менеджеров клуба, в торговлю должны поступать детская спортивная атрибутика с символикой клуба.

б) *Компьютерные игры.* Для популяризации данного вида спорта и привлечения дополнительных болельщиков разработчикам компьютерных игр менеджеры спортивного клуба предлагают использовать в соответствующих симуляторах фирменные цвета клуба, его рекламу, фамилии игроков и тренеров и т.д.;

в) *Мобильные телефоны.* С целью привлечения дополнительных болельщиков компаниям, предоставляющим полифонические услуги, предлагают включить в перечень торгуемых мелодий музыкальный гимн спортивного клуба или ритмы фанатских припевов.

Предлагаемые мероприятия косвенным, ненавязчивым образом воздействуют на предпочтения будущих любителей спорта, помогая им определиться с выбором любимой команды или клуба.



Иное направление представляет собой программа «Максимум комфорта для VIP-клиентов», которая сконцентрирована на предоставлении особо комфортных и благоприятных условий наиболее платежеспособным и авторитетным болельщикам – чаще всего, из числа спонсоров спортивной организации.

## 2.3. Результаты и предложения по продвижению коммерческой деятельности ФК «Ростов»

ФК «Ростов» сделал сайт клуба и завёл блог во всех соц. сетях.

Болельщикам теперь проще следить за состоянием команды, в частности за травмированными, праздниками внутри команды и т.п. Таким образом клуб ещё ближе подпускает болельщиков к жизни клуба и даёт возможность отслеживать все события внутри команды. В следствии хорошей политики ФК «Ростов» закончили сезон 2015/2016 с чистой прибылью в 51.6 миллионов рублей, хотя два предыдущих года были убыточными (см. рис.1)



Рисунок 1. Структура бюджета ФК «Ростов»

Из отчёта «Ростова» следует, что основную часть дохода футбольного клуба составляют дотации из бюджета Ростовской области, что обеспечивает команде стабильное финансовое положение. Выручка клуба от продаж футбольной атрибутики составляет четверть бюджета.

Изучение имиджей различных организаций, использование психологических закономерностей формирования образа, обобщение результатов теоретических и прикладных исследований позволили сформулировать несколько конструктивных требований к названию организации, как условиям и факторам ее эффективного имиджа. Анализ названий будет исходить из этих требований:

1) Название должно быть кратким. Длинные и труднопроизносимые названия могут запутать партнеров и болельщиков, в этом случае они будут прибегать либо к безликим сокращениям, либо к непонятной аббревиатуре. Если анализировать названия футбольного клуба с точки зрения краткости, то можно сказать, слово «Ростов» стоит из двух слогов и произносится легко.

2) Название должно быть звучным. Здесь, считается, что многие звуки воспринимаются как реальные объекты, имеющие пространственно-временные характеристики.

3) Лучше, когда название является образным, легко представляемым, и имеет отношение к деятельности организации.

4) Осторожно следует использовать аббревиатуры. Основные требования — благозвучность, выразительность, внутренняя динамика.

5) Название должно вызывать приятные ассоциации.

В целом, можно сказать, что с точки зрения данных критериев название клуба является удачным. Название «Ростов» является одновременно кратким, звучным, и вызывающим хорошие ассоциации.

Этот анализ вывел, что наращивается выручка от собственной коммерческой деятельности в день матчей, а также используя возможности своего стадиона.

Доходы матчевых дней не являются значимой статьей бюджета большинства российских клубов. По данным УЕФА, выручка от продаж билетов на матчи составляет менее 5% в структуре доходов среднестатистического российского клуба, аналитики оценивают этот вклад в 4,9%. Столь низкая выручка обычно не позволяет клубам даже покрыть расходы на эксплуатацию стадионов.

По словам президента «Ростова» Арташеса Арутюнянца, благодаря приросту посещаемости игр «Ростова» (более 56% заполняемости арены на матчах Чемпионата России в сезоне 2015-2016) и завышенной по сравнению с конкурентами цене на билеты и абонементы клуб покрывает расходы на содержание стадиона благодаря своей билетной программе. Продажа билетов и абонементов в чемпионском сезоне 2015/16 принесла «Ростову» 351,6 млн руб.

Операционной деятельностью ФК «Ростова» занимаются менеджеры и Ростовская федерация футбола, подписывают контракты с игроками, платят им зарплату, заключаются спонсорские соглашения, занимаются управлением стадионом и

продает услуги, не связанные непосредственно с футболом.

Сопоставимую сумму принесла и продажа VIP-лож. В том же сезоне VIP-болельщики заплатили за лучшие места на арене 103,4 млн руб. Совокупно продажа билетов, абонементов и лож на стадионе «Ростов Арена» позволили «Ростову» заработать 455 млн руб. за сезон. Почти такую же сумму называл президент «Ростова» Арташес Арутюнянц в 2016 году перед окончанием сезона как ожидаемый годовой заработок от продажи билетов.

Президент клуба «Ростова» Арташес Арутюнянц рассказал, что хороший спрос на ложи стадиона привел к такому результату за сезон. Чтобы удовлетворить спрос и получить дополнительный доход, клуб планирует построить дополнительные VIP-ложи на трибуне С, сообщил Арутюнянц. Сейчас на стадионе вместимость в VIP-ложи 754 места.

Каждый проходящий на домашний матч «Ростова» посетитель тратил в сезоне 2015/16 в среднем 1,2 тыс. руб. С учетом заполняемости арены за сезон одно кресло на стадионе принесло клубу 15,7 тыс. руб., а средняя выручка с матча составила 35 млн руб.

В отличие от клубов из сильнейших европейских лиг, получающих от трети до половины дохода от реализации телевизионных прав, российские футбольные клубы не могут рассчитывать на крупные поступления по этой статье. В сезоне 2015/16 «Ростов» получил от продажи ТВ-прав 136 млн. руб., из которых 106,5 млн. руб. от РФПЛ (именно она продает права на все матчи чемпионата России), остальное — от УЕФА за участие в квалификационном раунде Лиги Европы.

Больше, чем на телеправах, «Ростов» в этом сезоне получил от правительства Ростовской области- 204 млн руб. В сезон 2015/16 доход по этой статье вырос на 42%. «В первую очередь это связано с расширением каналов продаж — мы открыли интернет-магазин, который сразу дал нам огромную долю в продажах, плюс два магазина работают офлайн», — объясняет позитивную динамику Арутюнянц.

Еще более 150 млн руб. клуб получил от сдачи стадиона в аренду (на нем проводятся концерты, конференции и другие мероприятия), лицензионной деятельности, продажи туров по стадиону и билетов в клубный музей, а также от реализации различных проектов на территории арены. «Стадион мы стараемся использовать по максимуму для неспортивных мероприятий — здесь проводятся и детские праздники.

По итогам изучения коммерческой деятельности ФК «Ростов» сделан ряд выводов:

1. В опубликованном «Ростовом» отчете отсутствуют несколько важных пунктов. Клуб не сообщает о размере поступлений от спонсоров и партнеров. Эти деньги формируют не менее половины доходной части бюджета футбольного клуба.

2. На сайте «Ростова» приводится список из шести спонсоров и шести партнеров клуба. Некоторые из них связаны с бизнесом владельца «Ростова» Ростовской областью («ТНС энерго Ростов-на-Дону»).

У «Ростова» огромная база болельщиков, у матчей клуба неплохие рейтинги на ТВ, поэтому партнерство с таким клубом, как «Ростов», интересно большому числу компаний и спонсоров.

3. В отчете отсутствует информация о доходе «Ростова» от продажи игроков в другие клубы. Арташес Арутюнянц утверждает, что эти поступления не относятся к доходной части коммерческого бюджета.

4. «Бюджет клуба состоит из двух частей. Первая: бюджет постоянных доходов и расходов клуба. Вторая: трансферный бюджет. Он зависит от турнирных показателей и необходимости приобретения или продажи того или иного игрока, — объясняет Арутюнянц. — Это два абсолютно разных документа, которые связаны только общими операционными целями. Операционные цели ставятся перед началом сезона. То есть если мы ставим целью игру в групповом этапе Лиги чемпионов или Лиги Европы, то, исходя из решения этой задачи, мы и формируем бюджеты — и тот и другой».

5. «К сожалению, мы пока не умеем дорого продавать игроков, мы только учимся этому, — добавляет Арутюнянц. — К тому же перед «Ростовом» всегда ставится амбициозная задача каждый сезон попадать в еврокубки, играть в Лиге чемпионов, а это создает дополнительные вызовы при покупке и продаже игроков. Продавая сильного игрока, мы понимаем, что теряем какие-то функциональные возможности, которые потребуются компенсировать. И это риск для достижения поставленных спортивных целей. Клубам без таких задач работать на трансферном рынке проще».

6. Также «Ростов» не раскрыл структуру расходов клуба, что позволило бы оценить его рентабельность.

## **Заключение**

На основании результатов данной работы можно сделать вывод о высокой значимости в нынешних условиях такого фактора и обстоятельства как эффективно работающая система анализа и управления финансами спортивной организации. Создание эффективного механизма финансового анализа и управления – это первостепенная задача руководства спортивной организации, так как именно от ее успешного решения во многом зависит прибыльность и эффективность деятельности.

В данной работе были рассмотрены основные теоретические принципы анализа и управления финансами спортивной организации, взаимосвязь данного аспекта управления с другими структурами и подсистемами спортивной организации, влияние ее функционирования на основные аспекты спортивно-экономической и инвестиционной деятельности хозяйственного субъекта.

Также для лучшего понимания существующего состояния был проведен подробный анализ всех аспектов спортивно-экономической деятельности и финансовой спортивной организации и его управленческой структуры, целью которого стало выявление и оценка факторов, влияющие и зависящих от функционирования системы финансового анализа и управления, ее влияние на принятие решений.

В ходе проведенного исследования было определено понятие коммерческой деятельности, в рамках настоящего исследования под ней понимается особый вид деятельности, связанный с реализацией товаров, от которой зависят конечные результаты торговой организации;

Анализ литературных источников и деятельности футбольного клуба «Ростов» позволили выявить, что грамотно организованная работа любого профессионального спортивного клуба, и футбольного в том числе, позволяет получать внушительные доходы.

Так, анализ коммерческой деятельности ФК «Ростов» показал, что не менее половины доходной части бюджета футбольного клуба формируют поступления от правительства Ростовской области.

Кроме того, выявлено, что спецификой коммерческой деятельности рассматриваемого футбольного клуба является тот факт, что бюджет клуба

состоит из двух частей. Первая: бюджет постоянных доходов и расходов клуба. Вторая: трансферный бюджет. Он зависит от турнирных показателей и необходимости приобретения или продажи того или иного игрока. Это два абсолютно разных документа, которые связаны только общими операционными целями. Операционные цели ставятся перед началом сезона. То есть если мы ставим целью игру в групповом этапе Лиги чемпионов, то, исходя из решения этой задачи, и формируются бюджеты.

Таким образом, можно сделать заключение о том, что цель и задачи, поставленные перед настоящим исследованием, реализованы в полном объеме.

## Список литературы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, N 31, ст. 4398.
2. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 06.04.2015) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 10.12.2007, N 50, ст. 6242.
3. Бакаева В.В. Технология продаж. - Новосибирск: Изд-во СИБУПК, 2017. - 204 с.
4. Большая экономическая энциклопедия. - М.: ЭКСМО, 2017. - 816 с.
5. Брагин Л.А. Экономика торгового предприятия: торговое дело. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 314 с.
6. Виноградова С.Н., Гурская С.П., Пигунова О.В. Организация коммерческой деятельности. - Мн.: Высшая школа, 2010. - 464 с.
7. Галкин В. В. Конкурентоспособность спортивного бизнеса. Спортивные и финансовые результаты. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 314 с.
8. Агафонова М.Н. Оптовая и розничная торговля. - М.: Бератор-пресс, 2012. - 464 с.
9. Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К. Коммерческая деятельность. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2016. - 328 с.
10. Половцева Ф.П. Коммерческая деятельность. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 248 с.
11. Аванесов Ю.А., Васькин Е.В., Клочко А.Н. Основы коммерции. - М.: ТОО «Люкс-арт», 2009. - 180 с.
12. Прушковская Е.Е. Использование методологии маркетинга при осуществлении коммерческой деятельности по оптовым закупкам // Вестник БУПК - 2016. - №

2(16). - С. 100-103.

13. Райзберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интелсинтез»», 2009. - 784 с.
14. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности. - М.: Юристъ, 2018. - 659 с.
15. Шерр И.-Ф. Учение о торговле: пер. с нем. - М.: Перспектива, 2013. - 146 с.
16. Официальный сайт Международной футбольной Ассоциации - [www.fifa.com](http://www.fifa.com)
17. Официальный сайт ФК «Ростов» - <http://www.fc-rostov.ru/>