

Содержание:

Введение

Футбол порождает высокий интерес у большинства болельщиков, из-за того, что клубы участвуют в конкурентной борьбе в своих внутренних чемпионатах.

Талантливые игроки в клубе - это та основа, которая обеспечивает здоровую конкуренцию. Чтобы привлечь их в клуб, необходимы финансы, которые есть у клуба, а уже их наличие зависит от экономической эффективности клуба, и как активно он проявляет себя на рынке.

Стабильность финансового благополучия футбольных клубов требует анализа существующих подходов и поиска новых путей получения прибыли. Для того, чтобы рассмотреть источники прибыли в профессиональном футболе необходимо определить, что является профессиональным спортом вообще, и охарактеризовать модели направленности подхода предпринимательской деятельности в профессиональном спорте с точки зрения мировых тенденций.

Современный термин профессиональный спорт означает сферу развлекательного бизнеса, в котором спортсмены являются рабочей силой, а основным критерием эффективности является прибыль. Спортивное мастерство, высокие спортивные результаты - это лишь эффективное средство получения прибыли^[1].

В связи с чем, актуальной выступает проблема коммерческой деятельности футбольного клуба.

Предметом исследования выступает коммерческая деятельность в профессиональном спорте;

Объектом - Футбольный клуб Краснодар.

Цель работы состоит в анализе предпринимательской деятельности и источников прибыли в профессиональном спорте на примере футбольного клуба Краснодар.

Достижение поставленной цели предполагает решение ряда задач:

1. Определить понятие профессионального спорта и выявить особенности его правового регулирования;

2. Выделить предпринимательские услуги в сфере физической культуры и спорта;
3. Выявить особенности коммерческой деятельности в сфере профессионального спорта;
4. Дать общую характеристику ФК Краснодар;
5. Изучить структуру управления ФК Краснодар;
6. Провести анализ коммерческой деятельности ФК Краснодар.

Теоретической и методологической основой исследования послужили теоретические положения и концептуальный аппарат, разработанные отечественными и зарубежными учеными в области сферы физической культуры и спорта и предпринимательской деятельности.

Структура исследования представлена введением, двумя главами, заключением и списком литературы.

Глава 1. Теоретические аспекты коммерческой деятельности футбольного клуба

1.1 Профессиональный спорт: понятие, регулирование

В современной России физическая культура и спорт выходят каждый раз на новый этап развития. Это происходит благодаря упорной работе и новациям, как в спорте, так и в медицине. Можно отметить и соперничество с западными странами, благодаря которому профессиональный спорт в РФ начинает развиваться. При этом наиболее быстро формирующимися общественными отношениями в сфере физической культуры и спорта являются отношения, сформировывающиеся в области профессионального спорта.

Для успешного разрешения проблем правового регулирования профессионального спорта большое значение имеет правильное понимание основных, исходных категорий и понятий, используемых в спортивной сфере.

Профессиональный спорт - часть спорта, устремленная на организацию и проведение соревнований, за участие в которых и подготовку к которым в качестве основной деятельности спортсмены получают заработную плату и вознаграждение от организаторов соревнований. Самые значимые соревнования это – чемпионат страны, Европы, мира и олимпиада, к которой большинство спортсменов стремятся всю свою жизнь, чтобы только попасть туда. Это специфичная социальная деятельность, с помощью которой люди зарабатывают деньги. В профессиональном спорте требуется очень высокий уровень мастерства, существует иерархия спортсменов и их рыночная цена. Профессиональный спорт постоянно требует повышения зрелищности[2].

Недавно в России профессиональный спорт стал профессией, так как длительным и изнурительным тренировкам нужно уделять много времени, что бы появился долгожданный результат. В связи с этим многие известные спортсмены, тренеры и ученые многократно говорили о необходимости социальной защиты спортсменов и распространении трудового законодательства на отношения между спортсменами и физкультурно-спортивными организациями[3].

Спорт так же является очень сложной сферой общественных отношений, поэтому в нем проблематично установить равные правила для всех видов.

Прежде всего, спортсменам нужно соблюдать правила и не переходить границы дозволенного на разных спортивных соревнованиях. Разного вида профессиональные спортсмены нарушали регламент в своих видах спортивных соревнованиях, что приводило к временным дисквалификациям или даже пожизненным, что влияло на дальнейший карьерный рост. Со многими проблемными спортсменами подписывают контракты на определенных условиях, указывая определенный пункт для того, чтобы профессиональный спортсмен соблюдал режим, который устанавливает тренерский штаб. Если пункты нарушаются, то руководство принимает воспитательные меры, которыми могут быть: штрафы, исключения из профессионального клуба и т.д.

В правилах спортивных федераций должны, так же указаны субсидии на оплату и услуг агентов. Остается право на терапевтические разрешения и на использование запрещенных препаратов - нарушением антидопинговых правил не является ситуация, в которой на момент совершения действий по употреблению допинга имелось терапевтическое разрешение от врача и, если профессиональный спортсмен не может обходиться и заниматься спортом без запрещенных препаратов.

В настоящее время ведется вопрос о том, что такие отношения целесообразно регулировать и проверять нормами гражданского права, поскольку отношения между спортсменами и физкультурно-спортивными федерациями имеют свою специфику и не всегда согласуются и соблюдаются с общими правилами трудового законодательства. Следует вести проверку и проверить все отношения и деловые встречи.

Прежде всего, следует узнать, в чем содержатся главные отличия трудового договора от гражданско-правового. Во-первых, объектом и основным содержанием трудового договора играет процесс труда, а гражданско-правового - результат труда. Во-вторых, в трудовых отношениях работник обязуется выполнять работу обусловленного рода (по определенной профессии, квалификации, должности), в то время как в гражданских отношениях выполняется определенное задание. В-третьих, рабочие отношения подразумевают вовлечение сотрудника в состав трудового коллектива объединения, долг работника повиноваться правилам внутреннего трудового режима, а реализация деятельности сообразно гражданско-законному условию равным счетом ничего этого не требует.

ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" предусматривает, что деятельность спортсменов-профессионалов регулируется трудовым законодательством РФ, а также нормами, разработанными на основе правил международных и российских физкультурно-спортивных организаций и ратифицированными профессиональными физкультурно-спортивными объединениями по координированию с общероссийскими федерациями по надлежащим видам спорта. В данном законе удостоверяется также, что контракт о спортивной деятельности содержится на основе трудового законодательства РФ.

В Трудовом кодексе РФ содержатся статьи, где упоминаются профессиональные спортсмены^[4]. В данных статьях воспроизведены обусловленные специфические черты профессионального спорта. Кодексом предусмотрена вероятность подписания с профессиональными спортсменами экстренного трудового договора. Длительность каждодневной работы для профессиональных спортсменов может учреждаться в соответствии с законами и прочими нормативными правовыми актами, локальными нормативными актами, общественным договором или трудовым договором. Последовательность работы в ночное время может обуславливаться коллективным договором, локальным нормативным актом либо соглашением сторон трудового договора. Разрешается привлечение профессиональных спортсменов к работе в выходные и нерабочие, праздничные дни в организациях, финансируемых из бюджета, в порядке, учрежденном

Правительством РФ, а в прочих организациях - в порядке, учреждаемом коллективным договором. Оплата труда в такие дни может обуславливаться на основании трудового договора, группового соглашения или локального нормативного акта организации.

Кодекс непринужденно изображает, что на профессиональных спортсменов исходит трудовое законодательство с важными деталями, предусмотренными федеральными законами и прочими нормативными правовыми актами. К обязанностям спортсменов - членов сборных команд России причисляются: выполнение персональных тренировочных планов подготовки, тренерских и турнирных заданий; выполнение инструкций наставника сборной команды России, запросов и советов тренерского штаба, врача и медицинского персонала, руководства и сотрудников научной группы в учебно-тренировочном процессе и соревнований; борьба за честный и чистый спорт, соблюдение спортивного распорядка и питания, неприменение стимулирующих средств для улучшений результатов (наркотиков, допингов), воспрещенных Медицинской комиссией МОК и международными спортивными федерациями по видам спорта; следование режима, дисциплины и общего порядка; соблюдать и не нарушать условий контракта, заключенного с учреждением (проф. организацией), обеспечившей подготовку сборных команд, трактатов с федерацией по виду спорта, Госкомспортом России. В случае несоблюдения трудовой дисциплины членами сборных команд России анализируются на Совете сборной команды. Часто этот нормативный акт отсылает к общим нормам трудового законодательства[5].

Трудовое законодательство позволяют рабочим лицам определенные права и гарантии при подписании и изменении трудового договора, а также сокращении работника. Учреждает ограничения максимальной длительности рабочего времени, фиксирует право работника на отдых, а также числа на ежегодный полностью оплачиваемый отпуск, постановляет гарантии по выплате заработной платы и ее минимальный размер, гарантии. Локальные нормативные акты, включающие нормы трудового права, с которыми соглашается работодатель в моменте ухудшения положения работников по сравнению с трудовым законодательством, коллективным договором, соглашениями или принятые без соблюдения предусмотренного Трудовым кодексом режима учета мнения представительного органа работников, являются недействительными[6]. Эти права и обязанности, затрагивают так же и спортсменов, заключающих трудовой договор.

В случае если отношения среди спортсменов и физкультурно-спортивными организациями начнут следовать нормам гражданского права, спортсмены

автоматически утратят все гарантии и права, предусмотренные трудовым законодательством.

Разумеется, спорт, выступая в качестве профессии, имеет ряд особенностей, которые нужно регулировать с помощью особого закона о профессиональном спорте. В этом законе есть особенности спорта в качестве профессии, детально разобрать отношения между физкультурно-спортивными организациями и спортсменами, решить вопрос о возрастном ограничении, благодаря которому будет возможность специализироваться в спорте с учетом медицинских и правовых аспектов. Также надо учесть результативную систему, позволяющую контролировать соблюдения норм права, а так же и правил безопасности, всеми физкультурно-спортивными организациями. Пока такой закон не согласован, принято руководствоваться общественными нормами трудового законодательства, а все особенности обсудить в коллективных и индивидуальных договорах, которые дают определенную свободу сторон в регламентации трудовых и связанных отношений с ними.

В настоящее время, существует аренда, которая позволяет профессиональному спортсмену сменить клуб для практики, которая позволит ему улучшить результаты. Так, например, очень часто происходит в футбольном мире, где спортсмена (игрока) отправляют ради опыта и улучшения своих навыков. Сроки аренды устанавливает клуб, имеющий контракт с спортсменом и с учетом самого спортсмена, которой может высказать свое мнение через агента. А со спортсменами не достигнутых совершеннолетия, часто переговоры по заключению договора (контракта) ведут родители. Этот нередко встречается в таких профессиональных спортивных видах как: фигурное катание, легкая атлетика, футбол и т.д. Большинство отношений и договоров между спортсменом и физкультурно-спортивными организациями реально можно регулировать, благодаря нормам гражданского права. Так, можно решить вопрос о возмещение затрат на подготовку спортсменов, физкультурно-спортивной организацией в моменте, когда спортсмены переходят в другую команду до истечения срока трудового договора (контракта), но размер такого возмещения должен решаться, исходя из реальных затрат и действительно нанесенных изъятий. Благодаря гражданским договорам можно регулировать также отношения, спортсмена, участвовавшего в рекламных акциях.

Итак, можно сделать вывод, что с появлением профессионального спорта, появились и продолжают появляться общественные отношения в представленной сфере. В профессиональной спортивной деятельности появляется проблематика

механизма ее правового регулирования, в том числе в рамках гражданского права. Так же нужно обратить внимание на контроль над принятием всех законодательных актов, регламентирующих физическую культуру спорта в РФ. К тому же не надо забывать, что спорт и физическая культура были и всегда будут оставаться важнейшим составляющим государственно-идеологическим в жизни страны. Поэтому нужно посвятить особое внимание отечественному спорту, чтобы в стране было светлое спортивное будущее. Можно сказать, что спорт дает многим людям открыть себя по-новому, кто-то открывается до совершеннолетия, а кто-то уже на закате профессиональной карьеры, чем нельзя не восхитится. Каждый человек, занимаясь усердно, может добиться высоких результатов, но при этом нужно соблюдать законы.

1.2. Предпринимательские услуги в сфере физической культуры и спорта

Физическая культура и спорт являются важнейшей сферой предпринимательской деятельности, так как они с одной стороны обеспечивают занятость населения в спортивной индустрии, с другой стороны указанные отрасли пополняются за счет налоговых поступлений федеральных и местных бюджетов[7].

С развитием предпринимательства в России в настоящее время связаны большие надежды по достижению устойчивого конкурентоспособного положения страны в целом, поскольку малый бизнес играет роль значительной движущей силы в этом направлении. Посредством развития предпринимательства решаются не только экономические проблемы, но и социальные. Например, развитие предпринимательства в сфере услуг физической культуры и спорта будет способствовать решению следующих социально-экономических проблем[8]:

1. Создание новых рабочих мест;
2. Увеличение объема платных услуг населению;
3. Увеличение налоговых поступлений
4. Развитие территории
5. Увеличение доли населения, регулярно занимающегося физической культурой
6. Увеличение количества спортивных сооружений;

7. Популяризация здорового образа жизни, физической культуры и спорта.

Развитие малого предпринимательства обеспечит вовлеченность в занятия физической культурой и спортом разных групп населения, поскольку каждое малое предприятие, оказывающее физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги, для обеспечения эффективности своей предпринимательской деятельности, должно найти и обеспечить реализацию определенного круга потребностей в сегментах рынка, свободных от конкуренции[9].

Необходимо отметить, что проводимая государственная политика по развитию физической культуры и спорта в РФ создает благоприятные условия для формирования спроса на данном рынке, однако уровень развития предпринимательства в этой сфере остается крайне низким.

Сдерживающими факторами развития предпринимательства в сфере физической культуры и спорта являются как общие для малого бизнеса административно-правовые барьеры, недостаток финансовых ресурсов, высокий уровень налоговой нагрузки, неэффективный менеджмент, так и специфические отсутствие опыта и знаний для ведения предпринимательской деятельности, преобладание социальных мотивов деятельности над экономическими[10].

Недостаточное развитие предпринимательства в отрасли «Физическая культура и спорт», безусловно, является сдерживающим фактором развития, что, в свою очередь, негативно сказывается не только на результатах реализации государственных программ развития физической культуры и спорта, но и на эффективности функционирования сферы услуг в целом в силу мультипликативного эффекта.

Емкость мирового рынка спортивных товаров по разным оценкам составляет от 67 до 100 млрд. долларов. На сегодняшний день Российский рынок спортивных товаров составляет от 600 млн. до 4 млрд. долларов. На российском рынке спортивных товаров доминирующее положение занимают крупные международные компании.

Россияне тратят на спортивные товары от 50 до 200 долларов ежегодно. Рынок спортивной обуви включает в себя разнообразие кроссовок для каждого вида спорта - кроссовки для фитнеса, баскетбола, футбола, бега, тенниса, а также специализированные для занятий на улице или в зале. Предпринимательская деятельность, обеспечивающая такое многообразие видов спортивной обуви приносит вклад в экономическое развитие страны[11].

Также в настоящее время активно развивается рынок физкультурно-спортивных услуг. Популярность фитнес клубов, персонального тренинга, спортивного питания, спортивного массажа и др. Пропаганда здорового образа жизни, активно продвигаемая спортивным предпринимательством, не может остаться незамеченной. Люди стремятся укрепить здоровье, похудеть, стать более привлекательными внешне, повысить свою внутреннюю самооценку, а широко развитый рынок физкультурно-спортивных услуг в свою очередь предлагает широкий выбор различных вариантов, что позволяет не только улучшить здоровье нации, но и положительно повлиять на экономический рост в стране[12].

В настоящее время рынок фитнеса становится с каждым днем все более квалифицированным, инвесторы начали рассматривать фитнес в качестве бизнеса, который при хорошей организации и качественном менеджменте будет приносить высокую прибыль. В настоящее время замечается передвижение массового сознания людей к другим, новым приоритетам. Новая рациональная позиция заключает в себе то, что в основе лежит здоровье человека, а тренировки же по каким-либо методикам рассматривают как составную часть целого комплекса мероприятий, вместе с различными косметическими и SPA услугами, правильным и здоровым питанием и психотерапией.

Отдельное внимание следует обратить на рынок спортивного питания, набирающее популярность в настоящее время. Несмотря на двоякое отношение к данной сфере, предпринимательская деятельность в сфере распространения спортивного питания становится наиболее популярной и приносит доход не только масштабным корпорациям, но и индивидуальным предпринимателям[13].

Вывод: Физическая культура и спорт являются важнейшей сферой предпринимательской деятельности, в основе этой деятельности лежит здоровье человека. Из этого следует рассматривать фитнес в качестве бизнеса, который при хорошей организации и качественном менеджменте будет приносить высокую прибыль.

1.3. Особенности коммерческой деятельности в сфере профессионального спорта

В современной жизни широкое развитие сферы физкультуры и спорта уже является неотъемлемой частью жизни, как отдельного индивида, так и общества в

целом. При этом в рамках названной сферы в качестве ее довольно специфической составляющей оформилась область профессионального спорта. Профессиональный спорт – это предпринимательская деятельность, целью которой является удовлетворение интересов профессиональных спортивных организаций, спортсменов, которые выбрали спорт своей профессией[14].

Анализ в области профессионального спорта показывает, что предпринимательская деятельность в данной области имеет некоторые особенности. Первой особенностью является субъектный состав складывающихся здесь отношений. В зависимости от осуществления предпринимательской деятельности следует выделить в области профессионального спорта лиц, которые осуществляют предпринимательскую деятельность и не осуществляющих таковую [15]. Далее, по цели и характеру деятельности субъектов нужно указать на существование в рассматриваемой области спортсменов профессионалов, зрителей, профессиональных спортивных организаций, соответствующих органов публичной власти.

Непосредственно предпринимательской деятельностью в области профессионального спорта, конечно, занимаются не все из названных субъектов. В частности, зрители, органы публичной власти такую деятельность не осуществляют, цели их участия – это получение удовольствий для зрителей, обеспечение некоторых публичных интересов для органов власти. Обычно в роли предпринимателя тут, как правило, выступают следующие субъекты: сами профессиональные спортсмены, их агенты, профессиональные спортивные организации.

Однако, профессиональный спортсмен, в качестве самостоятельного субъекта предпринимательской деятельности, выступает крайне редко. Дело в том, что эти виды спорта предполагают наличие единой сплоченной команды, которая выполняет одинаковую функцию. Поэтому профессиональная спортивная деятельность не может носить самостоятельного характера. Здесь спортсмен должен подчиняться правилам игры и тренировочной деятельности в составе команды.

Оформление спортсмена-профессионала в качестве субъекта предпринимательской деятельности чаще всего отвечает таким ситуациям, когда спортсмен принимает участие в соревнованиях единолично. Такое положение характерно для индивидуальных видов спорта, однако, практика и здесь не исключает командной подготовки. В индивидуальных видах спорта

самостоятельное участие спортсмена обуславливается его предпринимательской деятельностью. Так же предпринимательскую деятельность в профессиональном спорте осуществляют и так называемые агенты. Это лицо, которое выполняет посреднические представительские функции при заключении профессиональными спортсменами договоров об их участии в профессиональной спортивной деятельности[16]. Данный агент может представлять на переговорах от имени спортсмена, заключать от его имени договоры или просто содействовать в заключение договора на участие. Такой агент может быть индивидуальным (физическое лицо) или коллективным (юридическое лицо).

Второй особенностью предпринимательской деятельности в данной сфере является ее форма. В области профессионального спорта предпринимательская деятельность осуществляется в виде оказания услуг. Такие услуги могут оказывать все вышеперечисленные лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность в профессиональном спорте. Например, профессиональный спортсмен в индивидуальных видах спорта может оказывать платные услуги в виде выступления на различных соревнованиях. Профессиональные спортивные организации, а также иные лица могут осуществлять предпринимательскую деятельность в форме оказания посреднических услуг в области профессионального спорта[17].

Третьей особенностью предпринимательской деятельности в сфере профессионального спорта выступает специфика ее правового регулирования. Правовые акты, которые регулируют эту деятельность можно классифицировать по различным основаниям. По юридической силе правового акта здесь можно выделить законы и подзаконные акты. Следует заметить, что в настоящее время среди подзаконных актов особое место занимают локальные акты профессиональных спортивных организаций (статус спортсмена, регламент соревнований и др.)

Далее по предмету регулирования, следует выделить акты общие, регулирующие общие вопросы предпринимательской деятельности (ГК РФ и иные акты общего действия), а также специальные акты – регулирующие предпринимательскую деятельность в профессиональном спорте (Закон о спорте и др.)[18]. Итак, источником правового регулирования отношений в области профессионального спорта может быть и обычай делового оборота.

В заключение хотелось отметить, что все приведенные рассуждения свидетельствуют о необходимости другого легального определения

профессионального спорта в действующем законодательстве. Представляется, что оно может быть экономической деятельностью, направленной на постоянное получение дохода, осуществляемая на основе систематической соревновательной и тренировочной деятельности в рамках определенного вида спорта.

Глава 2. Анализ коммерческой деятельности ФК «Краснодар»

2.1 Общая характеристика ФК Краснодар

«Краснодар» — российский профессиональный футбольный клуб из Краснодара, выступающий в чемпионате России. Основан 22 февраля 2008 года. Финалист Кубка России сезона 2013/14, бронзовый призёр чемпионата России сезона 2014/15.

В начале 2008 года ФК «Краснодар» успешно прошел процедуру лицензирования и 22 февраля 2008 года получил лицензию на участие в соревнованиях профессиональных коллективов второго российского дивизиона. Этот день принято считать днем рождения клуба. Инициатором создания футбольного клуба «Краснодар» является российский бизнесмен Сергей Николаевич Галицкий.

В Российской Премьер-лиге «Краснодар» дебютировал в сезоне-2011/2012 и сходу занял 9-е место среди 16 команд. В следующем чемпионате черно-зеленые финишировали десятыми, хотя набрали больше очков и забили больше мячей, чем по завершении двух кругов предыдущего первенства[\[19\]](#).

В сезоне-2013/2014 под руководством возглавившего коллектив в начале сентября 2013 года Олега Кононова чемпионат страны «Краснодар» завершил на 5-м месте, которое дало команде право дебютировать в Лиге Европы УЕФА. Кроме того, черно-зеленые смогли дойти до финала Кубка России, где уступили лишь в серии послематчевых пенальти.

Дебют «Краснодара» на европейской арене в целом можно признать удачным. В квалификационных раундах Лиги Европы «быки» поочередно прошли эстонский «Силламяэ Калев», венгерский «Диошдьер» и достаточно именитый испанский «Реал Сосьедад». Барьер группового этапа черно-зеленым преодолеть не удалось, однако команда достойно сражалась с такими известными в Европе клубами, как

английский «Эвертон», немецкий «Вольфсбург» и французский «Лилль».

По итогам сезона-2014/2015 «Краснодар» завоевал первые медали чемпионата России – бронзовые, причем черно-зеленая команда набрала очков столько же, сколько и серебряный призер ЦСКА – 60, но уступила армейцам по общему количеству побед. Этот результат позволил «горожанам» второй год подряд сыграть в Лиге Европы.

Сезон-2015/2016 стал лучшим для «быков» по суммарным показателям выступления во всех турнирах. В чемпионате России команда заняла 4-е место, дающее право вновь стартовать в еврокубках, при этом забила больше, чем когда либо раньше в Премьер-лиге (54 мяча), пропустила – меньше, чем когда либо (25), а нападающий «Краснодара» Федор Смолов, забив 20 мячей, стал лучшим бомбардиром чемпионата России. В розыгрыше Кубка России черно-зеленые дошли до полуфинала, а в Лиге Европы УЕФА сумели выйти с первого места из группы, опередив такого грозного соперника, как дортмундская «Боруссия». Увы, дальше 1/16 финала «Краснодар» продвинуться по турнирной сетке не смог, уступив по сумме двух матчей пражской «Спарте»[\[20\]](#).

Сезон-2016/2017 «Краснодар» почти полностью провел под руководством Игоря Шалимова, который сменил на тренерском мостике Олега Кононова в августе 2016 года. В Лиге Европы УЕФА «Краснодар» второй раз кряду «Краснодар» успешно преодолел групповую стадию, затем в 1/16 финала по сумме двух матчей сломил сопротивление опытного еврокубкового бойца в лице турецкого клуба «Фенербахче», однако в 1/8 финала непреодолимым барьером для «быков» стала испанская «Сельта». Чемпионат России черно-зеленые завершили на 4-м месте, что снова, 4-й год подряд позволило им квалифицироваться в Лигу Европы УЕФА. Главным же разочарованием сезона-2016/2017 стало выступление в Кубке России, где «горожане» в 1/4 финала в серии послематчевых пенальти уступили «Уралу», ведя в счете 3:0 по ходу первого тайма.

В сезоне-2017/2018 команда впервые не смогла пробиться в групповой этап Лиги Европы УЕФА – в раунде плей-офф непреодолимым барьером на ее пути стала сербская «Црвена Звезда». Выиграв дома со счетом 3:2, «горожане» в Белграде уступили 1:2 и остались за бортом основной стадии турнира из-за меньшего количества мячей, забитых на выезде.

В чемпионате России до последнего тура «Краснодар» претендовал на место в призовой тройке и путевку в Лигу Чемпионов УЕФА, однако в итоге снова

финишировал 4-м, правда, на этот раз данная итоговая позиция дала черно-зеленым прямой пропуск в групповой этап Лиги Европы УЕФА, За 6 туров до конца сезона-2017/2018 после ряда неудачных матчей Игорь Шалимов был отправлен в отставку, и команду возглавил с приставкой «и. о.» 34-летний Мурад Мусаев. Этот специалист 6 с лишним лет трудился в Академии ФК «Краснодар», тренировал команды 2000 и 1999 года рождения, выиграл с ними немало турниров и завоевал несколько трофеев. В последние 2 года Мурад Мусаев успешно работал с молодежной командой ФК «Краснодар»[\[21\]](#).

Именно молодежка и стала главным черно-зеленым лауреатом сезона-2017/2018. Команда, возглавляемая Мурадом Мусаевым, весьма достойно выступила в юношеской Лиге УЕФА, где на стадии плей-офф лишь в серии пенальти уступила мадридскому «Реалу». На домашнем матче молодежи «Краснодара» со сверстниками из королевского клуба был установлен мировой рекорд посещаемости игр юношеских турниров – с трибун клубного стадиона за игрой наблюдали 32 510 зрителей. Кроме того, подопечные Мурада Мусаева, которыми после перехода наставника в главную команду в концовке сезона руководил Игорь Пикущак, впервые в клубной истории выиграли молодежное первенство России.

Сезон 2018/2019 годов стал для футбольного клуба «Краснодар» 11-м в его истории. Команда принимает участие в 8-м чемпионате страны и в 11-м розыгрыше кубка.

2.2. Структура управления ФК Краснодар

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

Под организационной структурой управления профессиональным футбольным клубом обычно понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления

определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления профессиональным футбольным клубом представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав подразделениями, органами управления и работающими в них людьми[22] представлены на рисунке 1, 2.

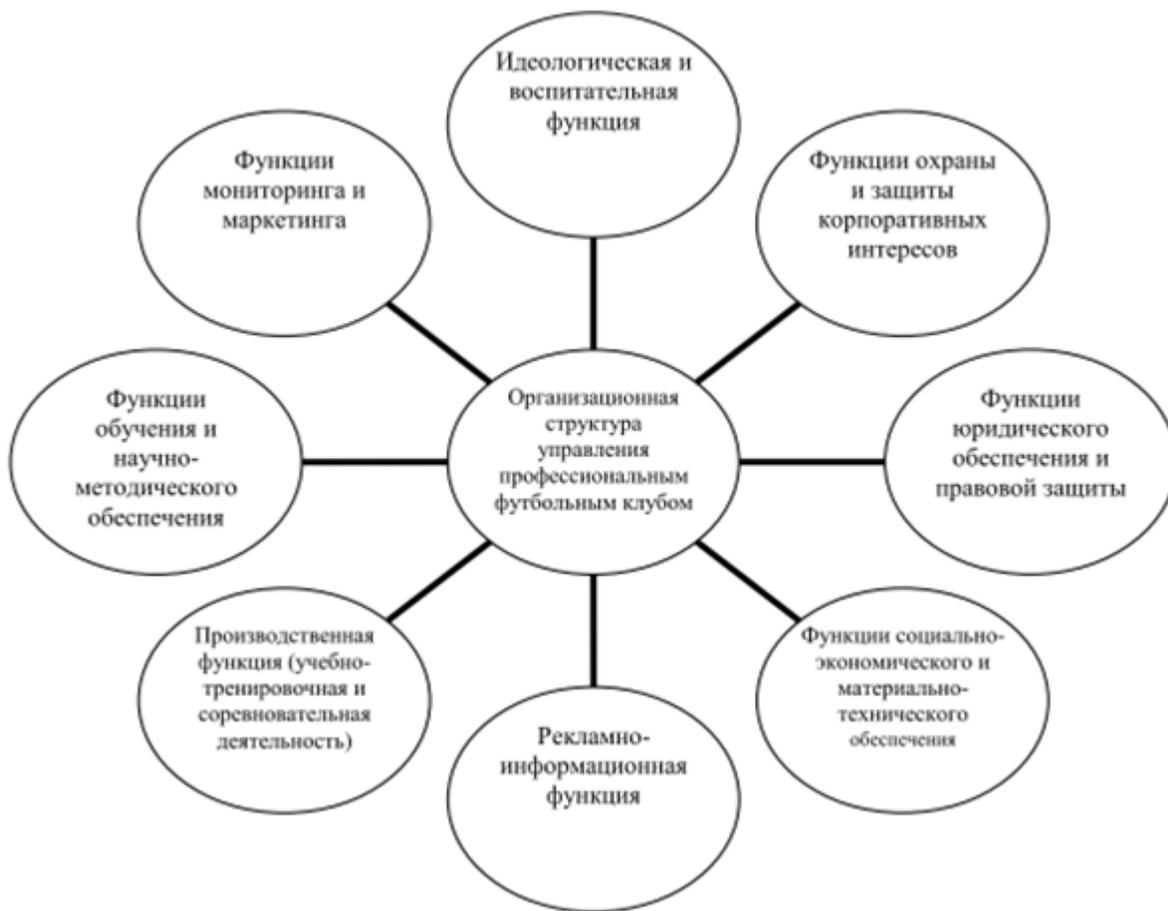


Рисунок . Функциональные взаимосвязи в системе управления профессиональным футбольным клубом.

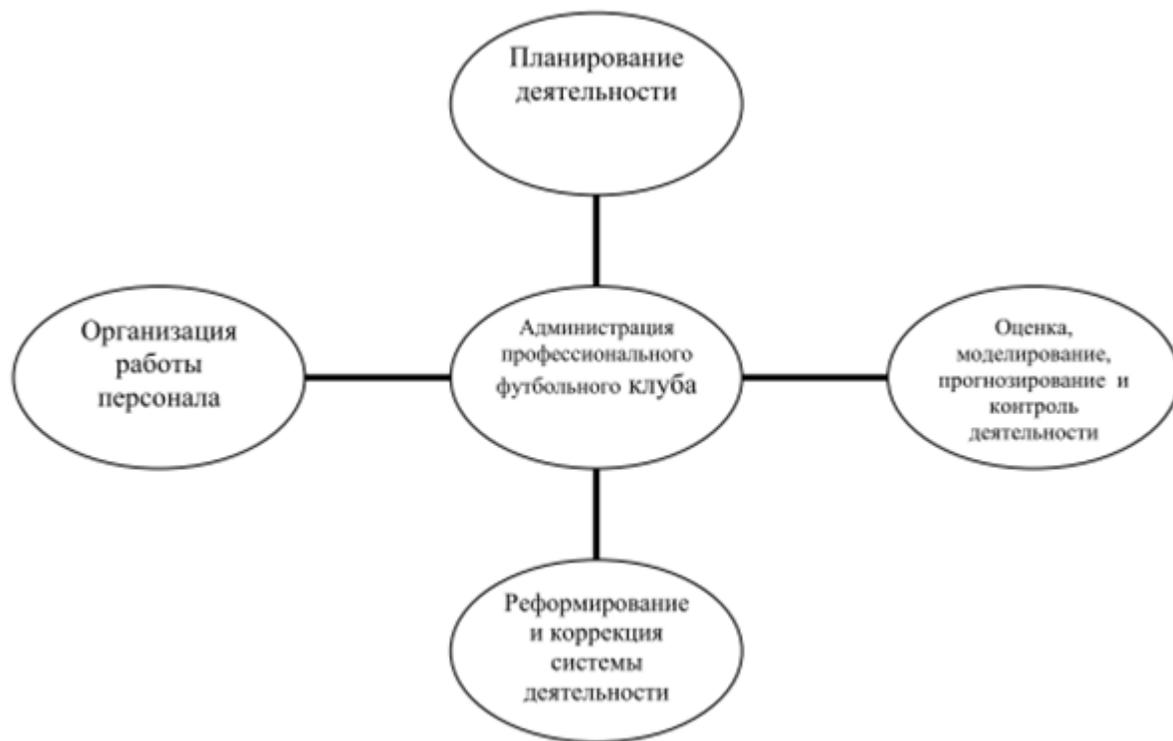


Рисунок . Обобщенная система управления профессиональным футбольным клубом.

Ключевыми образованиями структур управления профессионального футбольного клуба являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структуры управления могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления или структурного подразделения, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Существует два направления специализации элементов организационной структуры управления профессионального футбольного клуба. Первое, в зависимости от состава структурных подразделений вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг и менеджмент организации профессионального футбольного клуба, научно-техническое и научно-методическое обеспечение процесса подготовки футболистов, материально-техническое обеспечение и т.п. Второе, исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления профессиональным футбольным клубом, формируются органы, занимающиеся планированием, организацией учебно-тренировочной и соревновательной деятельности, управления производственной и коммерческой деятельностью, контролирующие процессы правовой защиты, охранной деятельности, перспективного развития и пр.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели, представлены на рисунке 3)[\[23\]](#). При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (администрация профессионального футбольного клуба) и низовые звенья управления (менеджеры, непосредственно руководящие персоналом).

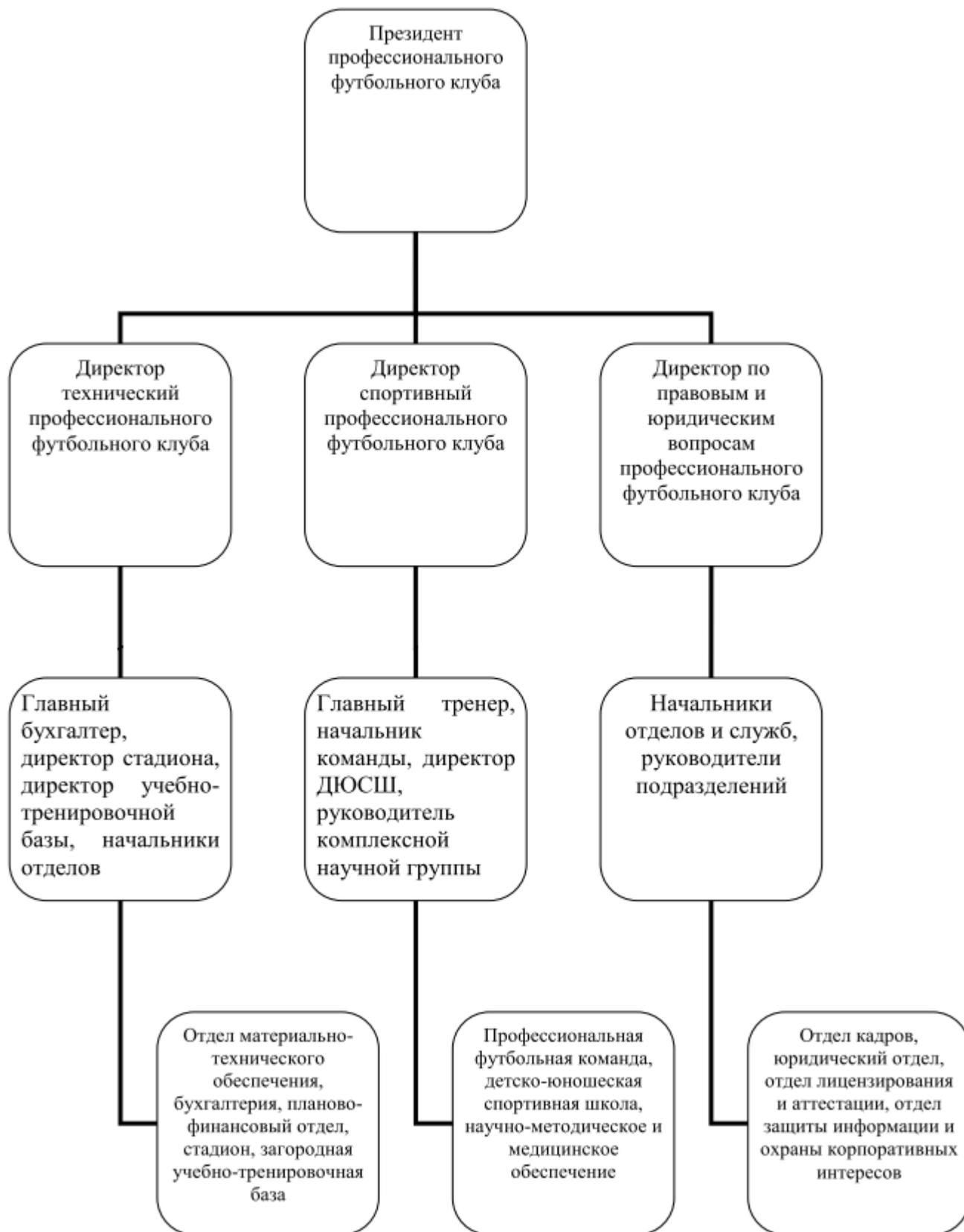


Рис. 3. Иерархическая система управления профессиональным футбольным клубом

Рисунок . Иерархическая система управления профессиональным футбольным клубом.

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

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

Важной стороной процессов управления сложными динамическими системами является принцип обратной связи, согласно которому успешное управление может осуществляться только в том случае, если администрация профессионального футбольного клуба (управляющий объект) будет получать информацию об эффекте, достигнутом тем или иным его действием на структурные подразделения и службы профессионального футбольного клуба (управляемый объект)[\[24\]](#).

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

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

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

производственной деятельности профессионального футбольного клуба.

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

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

- анализ этой информации на основе сопоставления фактических и заданных параметров, разработка путей планирования и коррекции характеристик производственной деятельности профессионального футбольного клуба в направлении, обеспечивающем достижение заданного эффекта – функционирования рациональной системы подготовки и успешной соревновательной деятельности спортсменов профессионального футбольного клуба;

- принятие и реализация решений путем разработки и внедрения целей и задач, планов и программ, средств и методов, обеспечивающих достижение заданного эффекта производственной деятельности профессионального футбольного клуба.

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

На эффективность управления профессиональным футбольным клубом оказывают влияние следующие факторы:

1) эмоциональная уравновешенность администрации и персонала, устойчивость структуры поведения, что создает оптимальный психологический климат, способствует формированию у персонала чувства уверенности в себе и позволяет

формировать перспективные цели и задачи. Неустойчивая структура поведения управленцев профессионального футбольного клуба заставляет персонал все время менять стереотипы поведения, что приводит к излишней напряженности и снижает эффективность работы;

2) адекватность социально-психологических установок управленца по отношению к подчиненным, что способствует объективной оценке их профессиональных и личностных качеств. Неадекватность установок руководителя приводит к необъективной оценке деятельности персонала профессионального футбольного клуба и снижает эффективность работы.

3) соответствие стиля руководства уровню организации персонала профессионального футбольного клуба. Персонал с высоким уровнем сознательности и организованности лучше воспринимает демократический тип руководства. Для слабо организованного персонала лучше подходит стиль управления близкий по характеристикам к авторитарному.

Перспективы дальнейших исследований базируются на необходимости углубленного изучения организационной структуры управления профессиональным футбольным клубом с целью дальнейшего совершенствования учебно-тренировочной работы и достижения высоких спортивных результатов.

2.3 Предпринимательская деятельность ФК Краснодар

При исследовании коммерческой деятельности ООО «Футбольный клуб «Краснодар»», был проведен анализ финансовой отчетности данной организации. Бухгалтерский отчет организации приведен в приложении.

По итогам 2017 года, согласно данным Росстат[\[25\]](#):

Активы организации составили 6304 млн. руб., что выводит ООО ФК «Краснодар» на 4 место среди 5,62 тыс. предприятий в отрасли;

Выручка футбольного клуба за 2017 год составила 3760 млн. руб. По данному показателю, организация занимает 5 место.

Согласно данным Федеральной налоговой службы, доходы ФК «Краснодар» составили 5030 млн. руб., расходы – 5101 млн. руб.

Уплачено налогов и сборов за год, всего 649 млн. руб., в том числе:

- водный налог – 191 тыс. руб.;
- налог на добавленную стоимость – 407 млн. руб.;
- налог на имущество организаций – 1,62 млн. руб.;
- налог на прибыль – 0 руб.;
- страховые взносы на обязательное медицинское страхование работающего населения, зачисляемые в бюджет Федерального фонда обязательного медицинского страхования – 73,6 млн. руб.;
- страховые взносы на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством – 3,01 млн. руб.;
- страховые и другие взносы на обязательное пенсионное страхование, зачисляемые в Пенсионный фонд Российской Федерации – 163 млн. руб.

Краткий анализ бухгалтерского баланса показал следующие результаты.

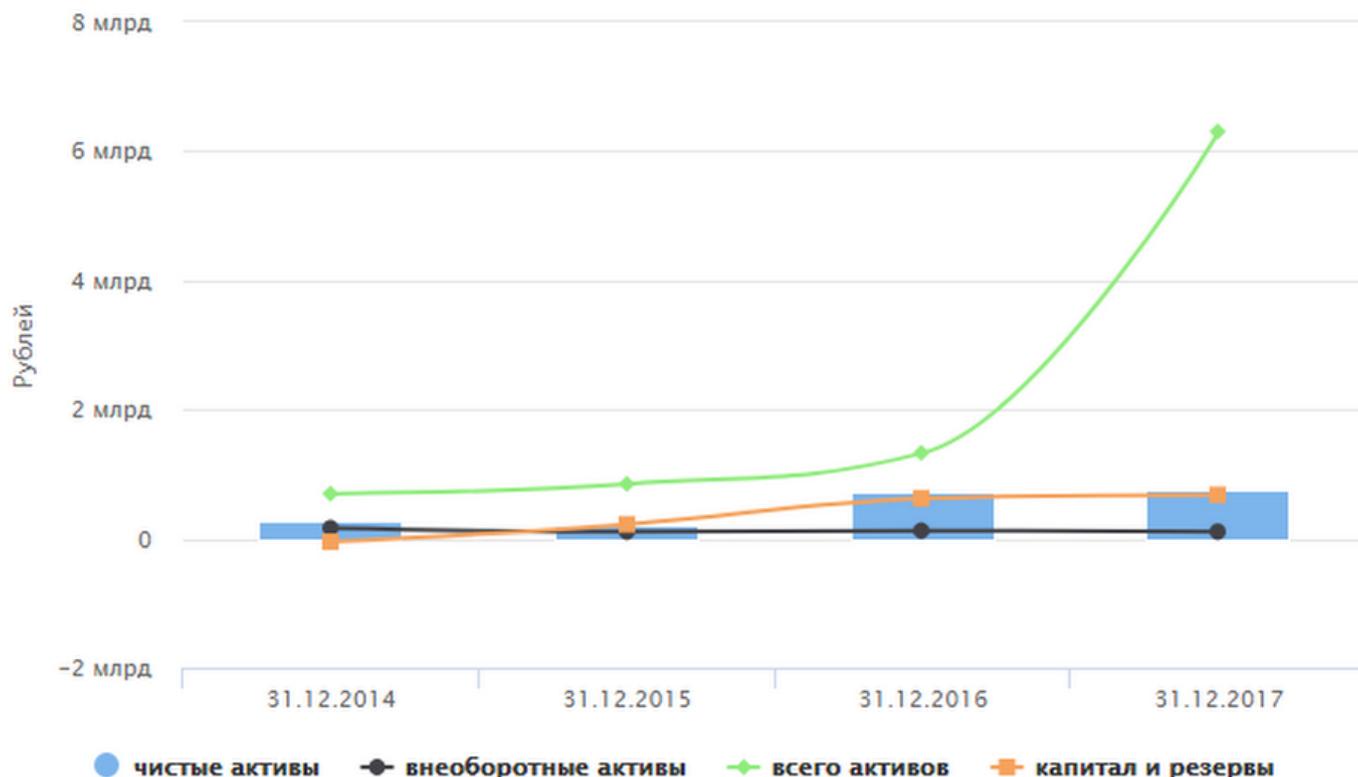


Рисунок 4. Краткий анализ баланса

Таблица 1

Краткий анализ баланса ФК «Краснодар»

Финансовый показатель	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017
Чистые активы	259 935	222 848	737 253	766 933
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	-0.07	0.26	0.47	0.11
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	0.7	1.2	1.7	1.1

Таблица 2

Краткий анализ финансовых результатов ФК «Краснодар»

Финансовый показатель	2015	2016	2017
ЕВИТ	53 932	(103 127)	72 062
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	- 10.2%	-23.9%	- 17.3%
Рентабельность собственного капитала (ROE)	56%	-23%	8%
Рентабельность активов (ROA)	6.4%	-9.1%	1.4%

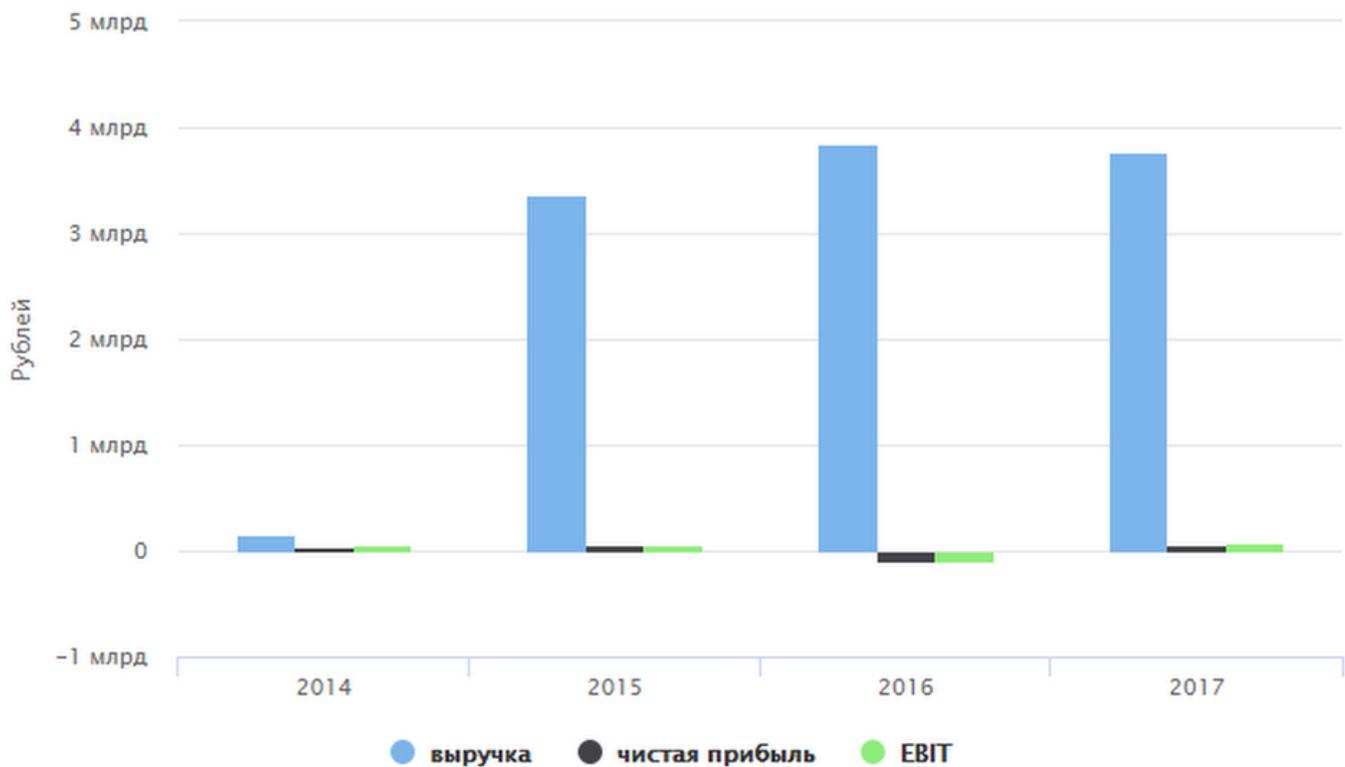


Рисунок 5. Краткий финансовый анализ

Был проведен сравнительный анализ бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ООО "ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ "КРАСНОДАР» за 2017 год, содержащихся в базе данных Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. Основным видом деятельности Организации является деятельность в области спорта прочая. В ходе анализа проведено сравнение ключевых финансовых показателей Организации со средними (медианными) значениями данных показателей конкретной отрасли (вида деятельности) и всех отраслей Российской Федерации. Среднеотраслевые и среднероссийские значения показателей рассчитаны по данным бухгалтерской отчетности за 2017 год, представленной Росстатом. При расчете среднеотраслевых данных учитывались организации, величина активов которых составляет более 10 тыс. рублей и выручка за год превышает 100 тыс. рублей. Из расчета также исключались организации, отчетность которых имела существенные арифметические отклонения от правил составления бухгалтерской отчетности.

По результатам сравнения каждого из девяти ключевых показателей с медианным значением сделан обобщенный вывод о качестве финансового состояния Организации. Расчеты и обобщающий вывод выполнены компьютеризированным способом с использованием программного обеспечения и методики, разработанной

Консультационной финансово-аналитической компанией "Анкон".

В результате анализа ключевых финансовых показателей Организации установлено следующее. Финансовое состояние ООО "ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ "КРАСНОДАР" на 31.12.2017 хуже финансового состояния половины всех крупных предприятий, занимающихся видом деятельности деятельность в области спорта прочая. При этом в 2017 году финансовое состояние Организации ухудшилось.

Такой же вывод можно сделать и при сравнении показателей Организации со средними показателями для всех отраслей Российской Федерации. Финансовое положение ООО "ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ "КРАСНОДАР" хуже, чем у большинства сопоставимых по масштабу деятельности организаций Российской Федерации, отчетность которых содержится в информационной базе Росстата и удовлетворяет указанным выше критериям.

Заключение

С появлением профессионального спорта, появились и продолжают появляться общественные отношения в представленной сфере. В профессиональной спортивной деятельности появляется проблематика механизма ее правового регулирования, в том числе в рамках гражданского права. Так же нужно обратить внимание на контроль над принятием всех законодательных актов, регламентирующих физическую культуру спорта в РФ. К тому же не надо забывать, что спорт и физическая культура были, и всегда будут оставаться важнейшим составляющим государственно-идеологическим в жизни страны.

Физическая культура и спорт являются важнейшей сферой предпринимательской деятельности, в основе этой деятельности лежит здоровье человека. Из этого следует рассматривать фитнес в качестве бизнеса, который при хорошей организации и качественном менеджменте будет приносить высокую прибыль.

Все приведенные рассуждения свидетельствуют о необходимости другого легального определения профессионального спорта в действующем законодательстве. Представляется, что оно может быть экономической деятельностью, направленной на постоянное получение дохода, осуществляемая на основе систематической соревновательной и тренировочной деятельности в рамках определенного вида спорта.

На эффективность управления профессиональным футбольным клубом оказывают влияние следующие факторы:

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

Список литературы

1. 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.
2. Аванесов Ю.А., Васькин Е.В., Ключко А.Н. Основы коммерции. - М.: ТОО «Люкс-арт», 2009. - 180 с.
3. Белых В.С. Субъекты предпринимательской деятельности: понятие и виды в кн.: Правовое положение субъектов предпринимательской деятельности. 2015 г. с.336.
4. Боровских С. В Развитие предпринимательства в сфере физической культуры и спорта. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26098058>
5. Васькевич В.П., Челышев М.Ю. Правовое регулирование профессионального спорта//Российская юстиция. 2015. № 7. с.35-36.

6. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес. / Учебное пособие / В.В. Галкин. - М.: КНОРУС, 2016. - 320 с.
 7. Гуттман А. Капитализм, протестантизм и современный спорт // Логос. -2014. - С. 2-42.
 8. Друкер П. Эффективное управление / П Друкер. - М.: АСТ, Астрель, 2004. - 284 с.
 9. Кольцова Н.Г. Проблемы развития предпринимательства в области спорта //Теория и методика физического воспитания и спорта. - 2013. - № 2. - С. 83-88.
 10. Мичуда Ю.П. Сфера физической культуры и спорта в условиях рынка: закономерности функционирования и развития / Ю.П. Мичуда. - М.: Олимпийская л-ра, 2014. - 215 с.
 11. Нишуков В. Понятие спорта // Логос. - 2014. - № 3. - С. 181-190.
 12. Савченко С.А. Профессиональный спорт как разновидность предпринимательской деятельности // Теория и методика физического воспитания и спорта. - 2015. - № 6. - С. 31-37.
 13. Скачкова Г.С. Особенности регулирования трудовых отношений в области физической культуры и спорта//Трудовое право. 2014. №5. с.65-73.
 14. Официальный сайт ФК «Краснодар»: <https://fckrasnodar.ru/>
 15. Электронный учебник по основам физической культуры в вузе URL: http://cnit.ssau.ru/kadis/osnov_set/tema6/.
-
1. 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. [↑](#)
 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. Аванесов Ю.А., Васькин Е.В., Клочко А.Н. Основы коммерции. - М.: ТОО «Люкс-арт», 2009. - 180 с. [↑](#)
 4. Аванесов Ю.А., Васькин Е.В., Клочко А.Н. Основы коммерции. - М.: ТОО «Люкс-арт», 2009. - 180 с. [↑](#)

5. Аванесов Ю.А., Васькин Е.В., Клочко А.Н. Основы коммерции. - М.: ТОО «Люкс-арт», 2009. - 180 с. [↑](#)
6. Белых В.С. Субъекты предпринимательской деятельности: понятие и виды в кн.: Правовое положение субъектов предпринимательской деятельности. 2015 г. с.336. [↑](#)
7. Аванесов Ю.А., Васькин Е.В., Клочко А.Н. Основы коммерции. - М.: ТОО «Люкс-арт», 2009. - 180 с. [↑](#)
8. Белых В.С. Субъекты предпринимательской деятельности: понятие и виды в кн.: Правовое положение субъектов предпринимательской деятельности. 2015 г. с.336. [↑](#)
9. Боровских С. В Развитие предпринимательства в сфере физической культуры и спорта. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26098058> [↑](#)
10. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес. / Учебное пособие / В.В. Галкин. - М.: КНОРУС, 2016. - 320 с. [↑](#)
11. Васькевич В.П., Челышев М.Ю. Правовое регулирование профессионального спорта//Российская юстиция. 2015. № 7. с.35-36. [↑](#)
12. Гуттман А. Капитализм, протестантизм и современный спорт // Логос. -2014. - С. 2-42. [↑](#)
13. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес. / Учебное пособие / В.В. Галкин. - М.: КНОРУС, 2016. - 320 с. [↑](#)
14. Кольцова Н.Г. Проблемы развития предпринимательства в области спорта //Теория и методика физического воспитания и спорта. - 2013. - № 2. - С. 83-88. [↑](#)

15. Мичуда Ю.П. Сфера физической культуры и спорта в условиях рынка: закономерности функционирования и развития / Ю.П. Мичуда. - М.: Олимпийская л-ра, 2014. - 215 с. [↑](#)
16. Кольцова Н.Г. Проблемы развития предпринимательства в области спорта //Теория и методика физического воспитания и спорта. - 2013. - № 2. - С. 83-88. [↑](#)
17. Боровских С. В Развитие предпринимательства в сфере физической культуры и спорта. [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26098058> [↑](#)
18. Скачкова Г.С. Особенности регулирования трудовых отношений в области физической культуры и спорта//Трудовое право. 2014. №5. с.65-73. [↑](#)
19. Официальный сайт ФК «Краснодар»: <https://fckrasnodar.ru/> [↑](#)
20. Официальный сайт ФК «Краснодар»: <https://fckrasnodar.ru/> [↑](#)
21. Официальный сайт ФК «Краснодар»: <https://fckrasnodar.ru/> [↑](#)
22. Электронный учебник по основам физической культуры в вузе URL: http://cnit.ssau.ru/kadis/osnov_set/tema6/. [↑](#)
23. Официальный сайт ФК «Краснодар»: <https://fckrasnodar.ru/> [↑](#)
24. Официальный сайт ФК «Краснодар»: <https://fckrasnodar.ru/> [↑](#)
25. Официальный сайт ФК «Краснодар»: <https://fckrasnodar.ru/> [↑](#)