

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

По самой своей природе мир спорта заслуживает особого внимания. Спортивные мероприятия приглашают людей участвовать в различных уровнях-эмоциональном, физическом и интеллектуальном. Эти действия обеспечивают выразительный выход для множества человеческих потребностей, удовлетворяя желание быть оспоренным, преуспеть и взаимодействовать в группе.

Спортивные мероприятия уникальны в том смысле, что чувство достигнутого успеха является как интенсивно личным, так и групповым. Спортивный менеджмент существовал довольно долго и всегда сопровождал спорт как его неотъемлемую часть.

Естественно, она имела разные формы и отличалась от понятия спортивного менеджмента, как его определяют в наши дни, но такая деятельность известна с древних времен. По крайней мере, древние греки практиковали такую деятельность и, вероятно, их можно назвать одним из основателей спортивного менеджмента. Этот факт доказывает важность спорта и спортивного менеджмента для людей всех времен. Это было и остается столь же важным для людей, как их здоровье, спорт обеспечивает здоровье людей, а спортивное управление обеспечивает эффективность спорта для всех его участников.

В настоящее время спортивный менеджмент приобретает все большее значение, поскольку, как и многое другое в современном мире, спорт — это бизнес, а следовательно, он нуждается в эффективном управлении, что, в свою очередь, требует подготовки высококвалифицированных специалистов в этой области. В то же время спортивный менеджмент — это не только бизнес.

Как спорт, так и спортивный менеджмент являются социальными явлениями, так как в нем участвуют не только профессионалы, для которых спорт-это основной источник заработка и фактически это их жизнь, но и огромная категория любителей, для которых спорт-это просто хобби, но они все равно нуждаются в спортивном менеджменте, чтобы заниматься спортом максимально эффективно.

Целью исследования является разработка мероприятий направленных на повышение эффективности спортивного менеджмента на примере спортивного клуба ПФК ЦСКА.

Для реализации поставленной цели был сформулирован следующий круг задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты спортивного менеджмента.
2. Провести анализ управления спортивного клуба ПФК ЦСКА.
3. Разработать мероприятия направленные на повышение эффективности управления на примере спортивного клуба ПФК ЦСКА

Объект исследования – футбольный клуб ПФК ЦСКА

Предмет исследования – спортивный менеджмент.

При написании исследования была использована специальная научная и учебная литература, которая способствовала раскрытию материала.

Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы познания, графический и математический аппарат исследования

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Понятие и сущность спортивного менеджмента

Прежде всего, необходимо начать с определения спортивного менеджмента. Чтобы понять любое явление, мы должны знать, что подразумевается под его определением, и соответственно интерпретировать его. Говоря о спортивном менеджменте, можно сказать, что это понятие может трактоваться по-разному, но суть всех определений остается практически неизменной, то есть оно может менять свою форму, но содержание, основные принципы остаются прежними.

Анализируя различные точки зрения на спортивное управление, можно сделать общий вывод и дать определенный вывод о том, что это такое на самом деле. При этом я бы предпочел определить спортивное управление следующим образом: «спортивное управление-это целенаправленный социальный процесс в рамках спортивного предприятия, использующий прагматические самодетерминированные

цели, включающие выбор соответствующих стратегий и положений для руководства работой спортивного предприятия и контроль за результатами деятельности в целях достижения целей организации»[\[1\]](#).

Такое определение дает, пожалуй, лучшее описание спортивного менеджмента и его основных характеристик, позволяющих понять суть этого явления.

Естественно, могут быть разные взгляды на спортивное управление, но очевидно, что любая спортивная организация должна иметь свои цели для достижения.

Последнее может быть сделано только с помощью спортивного менеджмента, способного организовать весь персонал спортивного предприятия и мобилизовать все его силы для достижения поставленных целей. В то же время, просто организовать работу спортивной организации недостаточно.

Необходимо контролировать выполнение основных задач, которые должен выполнять каждый отдел или даже каждый человек в организации. Но такое определение помогает понять, что такое спортивный менеджмент в целом[\[2\]](#).

В то же время необходимо учитывать позицию тех людей, которые работают в этой сфере, и для всех тех людей, которые в настоящее время работают или собираются работать в этой сфере, спортивный менеджмент-это не просто профессия, это скорее совокупность различных профессий, в основном управленческого характера, которые обеспечивают человеку возможность выполнять свои обязанности спортивного менеджера. Очевидно, что менеджмент остается менеджментом даже в такой специфической области, как спорт, особенно если речь идет о профессиональном спорте, который сегодня больше, чем спорт.

Это большой бизнес, и достаточно посмотреть на такие чудовищные спортивные объединения в Северной Америке, как НХЛ или НБА, например, будет видно, что это за бизнес и насколько он может быть прибыльным, естественно, при условии, что управление эффективно, хорошо спланировано и выполнение основных задач тщательно контролируется. В то же время мы должны помнить, что спорт или любая спортивная организация — это больше, чем коммерческое предприятие, это также социальное явление, поскольку очень часто спорт играет очень важную роль в жизни определенных групп людей или даже целых стран[\[3\]](#).

Например, в древнем мире, а именно в Греции, любые войны были запрещены в период Олимпийских игр.

Одним из путей решения проблемы может стать создание централизованной системы контроля состояния, использования и загруженности спортивных объектов вне зависимости от принадлежности отдела.

Также необходимо организовать целевое финансирование для устранения недостатков спортивных сооружений. Предполагается, что это финансирование будет более эффективным, чем вложение денег в расширение количества спортивных объектов. Организация эффективного использования имеющихся ресурсов необходимо[4].

Таким образом, организация Олимпийских игр сыграла значительную миротворческую и консолидирующую роль в древнегреческом обществе. К сожалению, в настоящее время мы вряд ли можем найти подобный пример, но все же спорт остается очень важным для любого человеческого общества, и правильная организация спортивных мероприятий, а также эффективное функционирование многочисленных спортивных предприятий остаются чрезвычайно важными для людей в любой стране мира[5].

Виды спортивных организаций

Все многообразие спортивных организаций подразделяется на виды, исходя из определенных критериев[6].

По формам собственности физкультурно-спортивные организации могут быть:

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

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

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

Каждый сегмент индустрии спорта выполняет определенные функции, которые, в силу социально-значимой природы спорта, носят, прежде всего, социальный характер. Выделяют две социально-значимые функции спорта: здоровье нации и спортивные достижения как международный имидж страны. Классификация отдельных сегментов спорта в соответствии с функциями, которые они выполняют, представлена в таблице 1.

Таблица 1

Классификация отдельных сегментов спорта в соответствии с функциями [\[7\]](#)

| Здоровье нации | Спортивные достижения |
|----------------|-----------------------|
|----------------|-----------------------|

| | |
|-----------------------|------------------------|
| Оздоровительный спорт | Профессиональный спорт |
|-----------------------|------------------------|

| | |
|----------------|-----------------|
| Массовый спорт | Спорт ветеранов |
|----------------|-----------------|

| | |
|----------------|--|
| Школьный спорт | |
|----------------|--|

| | |
|----------------|--|
| Дворовый спорт | |
|----------------|--|

| | |
|---------------------|--|
| Корпоративный спорт | |
|---------------------|--|

| | |
|---|--|
| Спорт для лиц с ограниченными возможностями | |
|---|--|

| | |
|---------------|--|
| Детский спорт | |
|---------------|--|

| | |
|--------------------|--|
| Студенческий спорт | |
|--------------------|--|

Анализ таблицы 1 показывает, что отдельные сегменты индустрии спорта, выполняют только одну функцию, а спорт для лиц с ограниченными возможностями, детский спорт и студенческий спорт - могут выполнять обе функции в той или иной степени.

Одновременно, обращаясь к укрупненной сегментации индустрии спорта, В.А. Леднев отмечает и подробно разбирает только четыре сегмента: профессиональный спорт; оздоровительный спорт; детский спорт; массовый спорт.

При этом профессиональный и оздоровительный спорт относит к продвинутому уровню, а детский и массовый – к базовому.

Законодательство о физической культуре и спорте основывается на Конституции Российской Федерации и состоит из Федерального закона от 04.12.2020 N 329-ФЗ (ред. от 06.04.2019) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».

Наиболее значимыми нормативно-правовыми документами в данной сфере являются Федеральный закон от 4 декабря 2020 г. №329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». Это действительно принципиально новый документ, который определил многие понятия и полномочия органов управления в сфере спорта.

В нем определены такие важнейшие институты государственного регулирования в сфере физической культуры и спорта, как признание видов спорта и спортивных дисциплин, всероссийский реестр видов спорта, единая всероссийская спортивная классификация, единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных и спортивных мероприятий, которые вместе образуют стройную систему[8].

Особое внимание в тексте закона уделено вопросам разграничения полномочий между федеральными органами исполнительной власти и органами исполнительной власти субъектов РФ, а также органами местного самоуправления [9].

Разработаны соответствующие юридические нормы, регулирующие основополагающие правоотношения в сфере физической культуры и спорта, систематизированы принципы законодательства о физической культуре и спорте, устранены декларативные и отсылочные нормы, а также нормы, дублирующие положения конституции РФ и иных федеральных законов.

Особенности управления спортивными организациями

Производительность труда каждого работника зависит от некоторых факторов: интеллектуальные возможности, творческий потенциал, жизненная активность и физические качества. Регулярные и систематические занятия спортом и физической культурой оказывает благоприятное влияние на состояние человека, повышает умственную активность, а также оказывают немаловажное влияние на целеустремленность человека.

Здоровый, целеустремленный человек может быть успешен во всем, потому что он полон сил и энергии, с помощью которых он может преодолевать возникающие трудности. Ученые доказали, что занятия физической культурой также увеличивают трудоспособный возраст и положительно влияют на умственную активность.

К примеру, утренняя гимнастика или пробежка – одни из лучших способов привести свой организм в тонус, ускорить обмен веществ, улучшить его работу и повысить мозговую активность. В современном мире, в условиях ускоренного старения населения и превышения смертности над рождаемостью влияние этих факторов имеет неотложное значение для сохранения и увеличения темпов экономического роста[10].

Для достижения высоких социально-экономических показателей необходима эффективная государственная политика в сфере занятий физической культурой и спорта. Пути достижения этой цели могут быть разнообразны. Для начала, необходимо пропагандировать правильный образ жизни и регулярные занятия физической культурой в средствах массовой информации в большей мере, чтобы каждый человек знал обо всех преимуществах, возможностях и о пользе влияния этих занятий на его организм и здоровье.

Во-вторых, это частое проведение массовых спортивных мероприятий в каждом регионе нашей страны, оно способствует объединению людей в различные спортивные движения и клубы. В-третьих, это полный доступ всех граждан к занятиям физической культурой в учреждениях, оснащение этих учреждений качественным спортивным инвентарем и соответствие всем необходимым требованиям. В-четвертых, это участие каждого из нас, потому что все традиции и обычаи человека закладывается главным образом в семье, поэтому следует привлекать детей к спорту с самого раннего возраста, отдавать в различные спортивные секции, это является залогом крепкого здоровья наших детей.

При дальнейших сложившихся тенденций в развитии физической культуры и спорта неизбежны: сокращение продолжительности жизни и ухудшение здоровья граждан РФ; большие экономические потери государства из-за заболеваемости населения.

Эта проблема актуальна также тем, что, в конечном итоге, все стороны человеческой жизни определяются уровнем здоровья. Он охватывает как духовно-практическую сущность человека (психическое здоровье), «вещную» структуру (физическое здоровье), так и сторону целостного всестороннего развития (социальный и моральный аспект). Качество и уровень жизненной стойкости человека и самореализации в современном обществе в той или иной мере зависит от занятий спортом и физической культурой[11].

К субъектам физической культуры и спорта в Российской Федерации относятся, рис. 1

Рисунок 1. Субъекты физической культуры и спорта в Российской Федерации[12]

Существующие сегодня механизмы реализации государственной политики в области физической культуры и спорта не дают ожидаемых результатов, несмотря на относительно возросшие в последние годы объем финансирования и внимания со стороны государственных органов.

Недостаточно эффективно осуществляется взаимодействие между федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а так же общественными спортивными организациями в области физической культуры и спорта.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПФК ЦСКА

2.1. Общая характеристика спортивной организации

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

Семикратный чемпион СССР, пятикратный обладатель Кубка СССР, шестикратный чемпион России, семикратный обладатель Кубка России и Суперкубка России.

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

Учреждение находится в ведении Комитета, осуществляющего координацию деятельности Учреждения. ПФК ЦСКА играет особую роль в развитии спорта в городе. ПФК ЦСКА представляет материально-техническую базу для спортсменов, а также:

- реализация образовательных программ дополнительного образования детей;
- организация и проведение учебно-тренировочных, спортивных и физкультурных мероприятий;
- организация участия обучающихся Учреждения в городских, межрегиональных, всероссийских и международных соревнованиях;
- обеспечение условий для подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд;
- отбор и подготовка спортивного резерва для спортивных сборных команд;
- организация занятий физической культурой и спортом;
- организация и проведение спортивных и физкультурных мероприятий по договорам с заинтересованными лицами;
- прокат спортивного инвентаря в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации и т.д.

Врачебный контроль и медицинское обеспечение учащихся ПФК ЦСКА осуществляется медицинскими работниками учреждения.

2.2. Организационная структура ПФК ЦСКА

На рисунке 2 представлена структура управления ПФК ЦСКА.

Рисунок 2. Структура управления ПФК ЦСКА

Учебно-тренировочный процесс ведут 37 тренеров-преподавателей, из них 16 высшей категории, 4 - первой категории, два - второй категории, 11

преподавателей имеют почетное звание заслуженный тренер России.

Занятия проводят тренеры с высшим профессиональным образованием в области физической культуры и спорта, в числе которых Мастера Спорта Международного Класса, Мастера Спорта, победители и призеры чемпионатов России. Тренерский состав регулярно повышает квалификацию на судейских семинарах, международных, всероссийских соревнованиях и мастер-классах.

2.3. Анализ конкурентов спортивной организации

Маркетинговая политика клуба строится на основе индивидуального подхода к каждому клиенту, предоставления стабильных партнёрских отношений и формирования приверженности клиента клуба. Ценообразование на предприятии строится на основе исследования цен конкурентов.

Таблица 2

Оценка доли рынка за 2018-2020 гг.

| Показатели: | 2018 | 2019 | 2020 | Отклонение | | | |
|---|---------|---------|-----------|---------------|---------|---------------|---------|
| | | | | 2019 от 2018. | | 2019 от 2020. | |
| | | | | (+;-) | (%) | (+;-) | (%) |
| Объем рынка спортивных услуг, тыс. руб. откуда данные | 4512564 | 4112256 | 5144589,0 | -400308,4 | 91,13% | 1032333 | 125,10% |
| Выручка, тыс. руб. | 8420,6 | 9257,8 | 10606,7 | 837,2 | 109,94% | 1348,9 | 114,57% |
| Доля рынка, % | 0,19% | 0,23% | 0,21% | 0,04% | 120,64% | -0,02% | 91,58% |

Таким образом, на рынке клуб занимает в 2020 году 0,21% рынка. Можно наблюдать, что доля рынка клуба снизилась на 0,02% в 2020 году.

Оценим влияние маркетинговой деятельности на деятельность клуба. Сотрудникам клуба было предложено оценить важность качества работы клуба по шкале от 0,1 до 1, считая значение 0,1 соответствующим «не важно», а значение 1 – «очень важно».

Таблица 3

Показатели эффективности работы клуба

| Элементы комплекса маркетинга | Ранг важности | Индивидуальная оценка | Интегральная оценка [к.1*к.2] |
|-------------------------------|---------------|-----------------------|-------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |

Эффективность товарной политики («Товар»):

| | | | |
|--|------|-----|-----|
| Рыночная доля | 0,40 | 0,8 | 0,3 |
| Гармоничность ассортимента | 0,10 | 0,8 | 0,1 |
| Доля новых спортивных услуг | 0,19 | 0,7 | 0,1 |
| Конкурентоспособность спортивных услуг | 0,31 | 0,8 | 0,3 |
| Итого: | 1 | - | 0,8 |

Эффективность ценовой политики («Цена»):

| | | | |
|--|------|-----|------|
| Уровень себестоимости спортивных услуг | 0,23 | 0,6 | 0,14 |
| Рентабельность | 0,28 | 0,5 | 0,14 |
| Стратегия ценообразования | 0,22 | 0,7 | 0,15 |
| Соотношение «цена-качество» | 0,28 | 0,7 | 0,20 |
| Итого: | 1 | - | 0,6 |

Эффективность политики распределения («Сбыт»):

| | | | |
|-------------------------------|------|-----|-----|
| Доля рынка | 0,38 | 0,9 | 0,3 |
| Степень выполнения договоров | 0,21 | 0,9 | 0,2 |
| Новые клиенты | 0,16 | 0,8 | 0,1 |
| Уровень транспортных расходов | 0,13 | 0,6 | 0,1 |
| Клиентская база | 0,11 | 0,6 | 0,1 |
| Итого: | 1 | - | 0,8 |

Эффективность коммуникационной политики («Продвижение»):

| | | | |
|--------------------------------|------|------|------|
| Прирост сбыта спортивных услуг | 0,29 | 0,40 | 0,12 |
|--------------------------------|------|------|------|

| | | | |
|--|------|------|------|
| Прирост прибыли от реализации спортивных услуг | 0,28 | 0,30 | 0,08 |
| Затраты на рекламную политику | 0,43 | 0,20 | 0,09 |
| Итого: | 1,00 | - | 0,3 |

Так эффективность товарной, сбытовой и ценовой политики можно оценить как «высокая», при этом оценка эффективности продвижения спортивных услуг требует дополнительных мероприятий для достижения более высоких показателей.

Конкурентные характеристики, которые дифференцирует хоккейные клубы: территориальный охват (местный, региональный, национальный, группа стран), степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, высокая).

Степень вертикальной интеграции

Отсутствует

Частичная

Высокая

Местный

Региональный

Территориальный охват

Петровский

Галактика

Витязь

Дружина

Химки

Металлист

Подолье

Зенит

Авангард

ЦСК

Рисунок 3. Карта конкурентных групп

ПФК ЦСКА уступает конкурентам по территориальному охвату, привлечению спонсоров. Спортивному клубу необходимо сделать упор на привлечение новых спортсменов. Уровень спортивных достижений в спорте с каждым годом возрастает.

Это требует особого подхода к системе подготовке юных спортсменов в спортивных школах. Образовательное учреждение дополнительного образования детей физкультурно-спортивной направленности имеет свои специфические особенности в материально-техническом, кадровом обеспечении тренировочного процесса. В связи с этим, разработка программы продвижения спорта является актуальной и своевременной.

Инициатор проекта – Комитет по физической культуре и спорту.

Куратор проекта – менеджер спортивного клуба.

Заказчик - будущий владелец и пользователь результатов проекта. «ПФК ЦСКА.

В таблице 3 приведён функциональный состав команды в привязке областям управления проектом, где **О** – ответственный, **И** – исполнитель, **П** – принимает работы, **К** – консультирует.

Таблица 3

Матрица ответственности за реализацию программы

| | Общее управление программой | Управление целями, замыслами, объёмами и работами | Управление временными параметрами программы | Управление стоимостью программы | Управление качеством программы | Управление командой | Управление |
|-----------------------|-----------------------------|---|---|---------------------------------|--------------------------------|---------------------|------------|
| Инициатор проекта | К | К | К | К | К | К | К |
| Заказчик | О | ИО | К | | | | |
| Члены команды проекта | | | | О | И | | И |
| Куратор проекта | О | П | ИО | ИО | ОК | ИО | О |

Поставщики

В простых проектах руководитель проекта может выполнять все эти функции сам. А иногда это – очень большой коллектив. С другой стороны, далеко не всегда необходимо вводить отдельных специалистов в состав команды управления. Если их участие в проекте ограничено коротким временем и небольшим объёмом работ, можно привлечь их как внешних функциональных исполнителей, не включая в команду управления. Так как часть происходит при управлении вопросами качества.

На рис. 4. Представим структуру управления проектом.

Рисунок 4. Структура управления подготовкой команды

Квалификационные требования к сотрудникам представлены в таблице 4.

Таблица 4

Квалификационные требования к сотрудникам

Наименование должности Страж работы Образование

| | | |
|----------------------|-------------|----------------------|
| Менеджер команды | Свыше 5 лет | Высшее экономическое |
| Финансовый менеджер | Свыше 3 лет | Высшее экономическое |
| Менеджер по МТО | Свыше 5 лет | Высшее экономическое |
| Менеджер по развитию | Свыше 4 лет | Высшее экономическое |
| Тренерский состав | Свыше 6 лет | Высшее физкультурное |

Штатное расписание и расчет фонда заработной платы представлены в таблице 5.

Таблица 5

Штатное расписание

| Должность | Количество штатных единиц, чел. | Зарботная плата за месяц, тыс. руб. | Зарботная плата за год |
|---------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------|
| Менеджер команды | 1 | 50,0 | 600,0 |
| Финансовый менеджер | 1 | 30,0 | 360,0 |
| Тренерский состав | 2 | 80,0 | 960,0 |

| | | | |
|----------------------|---|-------|--------|
| Менеджер по развитию | 1 | 40,0 | 480,0 |
| Менеджер по МТО | 1 | 25,0 | 300,0 |
| Итого | 6 | 225,0 | 2700,0 |

Штатная численность персонала составит 6 человек. Фонд заработной платы за год составит 2700 тыс. руб.

Реализация программы требует следующих инвестиций:

- затраты на запуск проекта;
- затраты на оборудование и инвентарь;
- затраты на рекламу.

Затраты на запуск проекта были рассмотрены ранее.

Таблица 6

Затраты на запуск проекта, тыс. руб.

| Показатели | Значение |
|---|----------|
| Разработка концепции и программы управления | 15 |
| Привлечение услуг консалтинга | 28 |
| Анализ спортивного рынка и развития | 76 |
| Итого | 119 |

Реализация проекта требует приобретения оборудования, одежды, инвентаря, которое представлено в таблице 7.

Таблица 7

Затраты на оборудование

| Наименование | Количество, шт. | Стоимость за единицу, тыс. руб. | Общие затраты, тыс. руб. |
|--------------------------|-----------------|---------------------------------|--------------------------|
| Коньки | 28 | 50,0 | 1400,00 |
| Одежда для выступления | 28 | 20,0 | 560,00 |
| Одежда для тренировок | 28 | 5,0 | 140,0 |
| Инвентарь | - | - | 160,0 |
| Тренажёры для тренировок | - | - | 240,0 |
| Итого | - | - | 2500,0 |

Затраты на оборудование составят 2500 тыс. руб.

в качестве направлений по совершенствованию менеджмента ПФК ЦСКА стоит выделить [\[13\]](#):

1) глобальное распространение (электронная почта, электронные списки рассылки, поисковые системы, веб-сайты и др. Интернет сервисы дают возможность осуществить интернациональное распределение информации более быстрым, дешевым и легким способом);

2) взаимодействие с болельщиками (здесь могут быть использованы различные формы интерактивных веб-сайтов, дискуссионные форумы, конференции, интерактивные формы заказов, обратная связь и поддержка, моментальный ответ по электронной почте на онлайн запрос, комментариев и прочее);

3) ориентация на отдельного потребителя (например, болельщиками футбольного клуба ПФК ЦСКА являются люди разных поколений. В этой связи необходимо ориентироваться на каждого из них. Это имеет отношение к досугу на стадионе: не каждый маленький болельщик может высидеть целый матч на трибуне);

4) сотрудничество (это совершенствование процесса совместной деятельности между футбольным клубом и потенциальными спонсорами-партнёрами).

В развитии ПФК ЦСКА следует учитывать три основных направления получения прибыли^[14]:

1. Партнерские программы. При грамотном подходе данный вектор коммерческой деятельности позволит получать от нескольких десятков долларов в месяц до нескольких сотен или даже тысяч. Но это именно при грамотном подходе, который предполагает умение выбирать из огромного количества предложений наиболее перспективные и эффективные.

2. Создание собственного товара. Необходимо формирование структурированного ассортимента предлагаемой аудитории продукции или услуги, а также их четкое позиционирование.

3. Собственный сервис. Конструирование комплексной системы реализации товара (услуги) ПФК ЦСКА позволит создать комплексный сервис организации. Наличие четкого ассортимента, характеристик предложения, функционирование платежной системы, службы доставки, регулярное обновление и пополнение товаров, а также появление обратной связи и контроля.

Таким образом, одной из составляющих стратегических альтернатив развития ПФК ЦСКА разумно выделить коммерческий элемент – электронная коммерция.

На сегодняшний день совершенствование футбольного клуба, будь то зарубежный или российский, невозможно без активного продвижения самого футбольного клуба и его бренда.

Рассматривая современный практический подход для эффективной работы с болельщиками и развития футбольного клуба ПФК ЦСКА, необходимо сделать

акцент на следующих составляющих[15]:

- поиск новых спонсоров и партнёров;
- организация промо-акций с участием футболистов;
- внедрение в социальные сети интерактивных материалов из жизни футбольного клуба и его болельщиков;
- увеличение посещаемости домашних матчей за счёт организации дополнительных активностей для болельщиков разных возрастов.

Без сомнения, все эти пункты представляют собой систему, они взаимосвязаны, именно поэтому нужно каждому из них уделять особое внимание, так как при невыполнении одного, все остальные могут рухнуть по инерции. Этого ни в коем случае допускать нельзя.

Рассмотрим детально работу отдела по развитию и работе с болельщиками футбольного клуба ПФК ЦСКА, используя примеры того, что предлагалось сделать, что уже сделано, и что только предстоит сделать.

Первым делом – это поиск новых спонсоров и партнёров

Основными целями являются:

- воспитание молодёжи через физическую культуру и спорт, пропаганда здорового образа жизни;
- обмен положительным опытом в вопросах организации и проведения физкультурно-спортивных мероприятий;
- развитие и популяризация спорта в Российской Федерации;
- укрепление позиций и повышение авторитета российского футбола.

Для дальнейшего совершенствования менеджмента футбольного клуба стоит регламентировать правила проведения кампании по продвижению веб-ресурса и привлечению новых болельщиков:

1. Регулярный, а не периодический контроль эффективности рекламных мероприятий. Любая реклама со временем может перестать работать. Многие каналы рекламы изживают себя, выжигают аудиторию и со временем в них найти клиентов становится все сложнее.
2. По возможности, спрашивать у обратившегося в клуб: «Откуда Вы узнали о нашей организации?» или «Как Вы узнали о нашем предложении?»

3. Ведение строгого учета и контроля болельщиков с помощью работы CRM-системы.
4. Ведение учета по каждому рекламному мероприятию в динамике.

Должна быть возможность сравнить результативность различных рекламных мероприятий (активность аудитории – лайки, репосты, просмотры) в разные месяцы, чтобы понимать, что действительно нужно людям, а к чему их интерес утрачен.

Динамика ожидаемых доходов от участия команды в соревнованиях по годам представлена в таблице 8. Данные цифры являются планируемыми и их достижение зависит от результатов управления подготовкой команды и ее участия в соревнованиях и Чемпионатах.

Таблица 8

Динамика ожидаемых доходов, тыс. руб.

| Год | Значение |
|-----|----------|
|-----|----------|

| | |
|---------|-------|
| 2020 г. | 13308 |
|---------|-------|

| | |
|---------|-------|
| 2021 г. | 14639 |
|---------|-------|

| | |
|---------|-------|
| 2022 г. | 16103 |
|---------|-------|

| | |
|---------|-------|
| 2023 г. | 17713 |
|---------|-------|

| | |
|---------|-------|
| 2024 г. | 19484 |
|---------|-------|

Таблица 9

Финансовые результаты от реализации программы подготовки, тыс. руб.

| Показатели | 2020 г. | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. | 2024 г. |
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|------------|---------|---------|---------|---------|---------|

| | | | | | |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Доход, тыс. руб. | 13308 | 14639 | 16103 | 17713 | 19484 |
| Затраты, тыс. руб. | 10045 | 10648 | 11287 | 11964 | 12682 |
| Прибыль, тыс. руб. | 3263 | 3991 | 4816 | 5749 | 6802 |
| Затраты на рекламу, тыс. руб. | 896 | 941 | 988 | 1038 | 1089 |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 2367 | 3050 | 3828 | 4711 | 5713 |
| Налог, тыс. руб. | 142 | 183 | 230 | 283 | 343 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 2225 | 2867 | 3598 | 4428 | 5370 |

Таблица 10

Показатели эффективности программы подготовки [\[16\]](#)

| Показатели | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|--|-------|------|------|------|------|
| | г. | г. | г. | г. | г. |
| Денежный поток от операционной деятельности (чистая прибыль) | 2225 | 2867 | 3598 | 4428 | 5370 |
| Сальдо от инвестиционной деятельности, тыс. руб. | 3515 | - | - | - | - |
| Денежный поток, тыс. руб. | -1290 | 2867 | 3598 | 4428 | 5370 |
| Коэффициент дисконтирования (Екв = 0,15) | 0,87 | 0,76 | 0,66 | 0,57 | 0,50 |

| Показатели | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | г. | г. | г. | г. | г. |
| Дисконтированный чистый денежный поток, тыс. руб. | -1122 | 2179 | 2375 | 2524 | 2685 |
| Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, тыс. руб. | -1122 | 1057 | 3432 | 5956 | 8641 |
| Чистый дисконтированный доход, тыс. руб. | 8641 | | | | |
| Внутренняя норма доходности, % | 74,8 | | | | |
| Срок окупаемости, годы | 1,5 | | | | |
| Индекс доходности инвестиций | 1,23 | | | | |

Чистый дисконтированный доход по проекту составит 8641 тыс. руб. Его динамика представлена на рисунке 5.

Рисунок 5. Динамика чистого дисконтированного дохода по проекту, тыс. руб.

При этом проект окупится за 1,5 года. Индекс доходности инвестиций выше 1, что также свидетельствует об эффективности инвестиций. Внутренняя норма доходности намного превышает коэффициент дисконтирования, что говорит о высокой финансовой прочности проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учитывая роль спорта и, соответственно, спортивного менеджмента в современном мире, можно предположить, что спортивные организации нуждаются в большом количестве высококвалифицированных специалистов, которые могли бы быть

обеспечены только профессиональным образованием таких специалистов на самом высоком уровне. Сложившаяся ситуация фактически свидетельствует о том, что растущий спрос порождает растущее предложение образования в области спортивного менеджмента, которое соответствует основным требованиям к специалистам в этой области. Но надо отметить, что такая тенденция появилась совсем недавно, в течение последних пятидесяти-шестидесяти лет. Характер человека в карьере спортивного менеджера основан исключительно на спорте. В зависимости от того, какую профессию вы решите продолжить, работа и условия будут отличаться.

Некоторые типичные виды деятельности: планирование и руководство спортивными мероприятиями, представление профессиональных спортсменов, планирование и руководство подготовкой игроков команды, оценка навыков и потенциала игроков, или интенсивная работа с игроками, тренерами, официальными лицами, менеджерами и т.д. Условия работы могут варьироваться в зависимости от различных заданий или задач. Разведчик будет призван путешествовать около 3/4 времени.

Спортивные директора занимаются легкой атлетикой своих будущих школ вместе с тренерами. Условия работы спортивного агента могут включать в себя много долгих часов и длительное давление. Некоторые параметры занятости колледжи/университеты, лагеря, магазины спортивных товаров, управляющие фирмы, профессиональные команды, фитнес-центры и средства массовой информации.

Спорт и физическая культура решают проблему воспроизводства физических способностей человека, а также являются важной частью культуры и всего общества.

Во-первых, от духовной культуры общества физическая культура получает и перерабатывает научно-философскую информацию и идейно-теоретическую.

Во-вторых, физическая культура обогащает науку, искусство, культуру ценностями, которые представлены в виде научных знаний, теорий, методик спортивной тренировки и физического развития. Практика в сфере спорта имеет материальные и духовные ценности. Признаком материальных ценностей являются результаты её воздействия на биологическую сторону человека - двигательные возможности, т.е. физические качества.

К материальным ценностям физической культуры можно также отнести спортивные учреждения, спортивные сооружения, спортивные базы учебных заведений, научно-исследовательские институты. Включить в обязательные предметы физическую культуру, тем самым заставить людей заниматься спортом

Роль физической культуры и спорта очень важна для здоровья нации нашей страны. Через увеличение количества спортивных учреждений и сооружений выражается его значимость для общества. Проблемной задачей государственной политики нашей страны является разработка благоприятных условий для роста благосостояния населения, национального благосостояния и обеспечения долгосрочной социальной стабильности.

Для устранения этой задачи необходимо создать базу для улучшения и сохранения физического и духовного здоровья людей. Поднять заинтересованность молодого поколения в сфере спорта. Однако показатели здоровья и физической подготовки детей, молодежи, рост наркомании и алкоголизма указывают на остроту проблемы развития массового спорта.

Целью исследования было разработка мероприятий направленных на повышение эффективности спортивного менеджмента на примере спортивного клуба ПФК ЦСКА. В спорте, как и в любой другой отрасли, не обходится без известных потребителей продукта, которые являются примером для подражания, а также объектом гордости среди болельщиков, потому что выбрали в фавориты тот же спортивный клуб. У ПФК ЦСКА насчитывается несколько десятков подобных болельщиков, чьи интересы разнятся: это и артисты, и спортсмены, и государственные деятели. Чтобы не только не потерять имеющуюся аудиторию, но и расширить ее, необходимо постоянно «дотягиваться» и «покрывать» все сегменты.

Объектом исследования выступил спортивный клуб, целью которого является подготовка спортсменов.

Целью программы является повышение эффективности спортивного менеджмента на примере спортивного клуба ПФК ЦСКА.

Основными задачами программы являются:

1. Создать основу развития спорта.
2. Обеспечить материальную и финансовую поддержку спортсменов.
3. Продвигать спорт в СМИ.

4. Обеспечивать повышение уровня общей и специальной физической подготовленности спортсменов.

Общие инвестиции составили 3515 тыс. руб., при этом наибольшие затраты будут связаны с приобретением оборудования, одежды, инвентаря для фигуристов. В качестве источника финансирования будут выступать собственные средства инвестора. Чистый дисконтированный доход по проекту составит 8641 тыс. руб. При этом проект окупится за 1,5 года. Индекс доходности инвестиций выше 1, что также свидетельствует об эффективности инвестиций. Внутренняя норма доходности намного превышает коэффициент дисконтирования, что говорит о высокой финансовой прочности проекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. О физической культуре и спорте в Российской Федерации федеральный закон № 329-ФЗ: по сост. на 06 апреля 2019 г. // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 50. – Ст. 6242.
2. О признании и включении во Всероссийский реестр видов спорта спортивных дисциплин и внесении изменений во Всероссийский реестр видов спорта, а также в отдельные приказы Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации и Министерства спорта Российской Федерации: Приказ Минспорта России от 21 сентября 2020 № 894 [Электронный ресурс] / URL: <http://www.pravo.gov.ru> (Дата обращения 14.11.2019)
3. Об утверждении единой всероссийской спортивной классификации: Приказ министерства спорта РФ от 17 марта 2020 г. № 227: по сост. на 28 сентября 2020 г. // [Электронный ресурс] / URL: <http://www.pravo.gov.ru> (Дата обращения 13.11.2019)
4. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г.: Распоряжение Правительства РФ от 07 августа 2009 г. № 1101-р // Собрание законодательства РФ. - 2009. - № 33. - Ст. 4110.

Литература

1. Аронов Г.З. Основы маркетинга в сфере услуг физической культуры / Г.З Аронов // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. - 2020. - № 10 (92). -

С. 20-24.

2. Алешин В.В. Спортивный менеджмент / В.В. Алешин. - М.: ЮНИТИ, 2020. - 145 с.
3. Алешин В.В., Кузьмичева Е.В., Переверзин И.И. Менеджмент зарубежных стадионов и спортивно-оздоровительных центров / В.В. Алешин, Е.В. Кузьмичева, И.И. Переверзин. -М.: ФОН, 2020. - 123 с.
4. Гречишников А.Л. Понятие «массовый спорт» как объект рассмотрения социологии управления / А.Л. Гречишников // Современные проблемы науки и образования. - 2020. - № 6. - С. 1583.
5. Гречишников А.Л. Понятие «массовый спорт» как объект рассмотрения социологии управления / А.Л. Гречишников // Современные проблемы науки и образования. - 2020. - № 6. - С. 1583.
6. Жолдак В.И., Зуев В.Н. Основы менеджмента спорта: Учебное пособие / В.И. Жолдак. - Тюмень, 2020. - 250 с.
7. Жолдак В.И., Квартальнов В.А. Основы менеджмента в спорте. Том 1. / В.И. Жолдак, В.А. Квартальнов. - М.: Сов. спорт, 2020. - 236 с.
8. Жолдак В.И., Сейранов С.Г. Менеджмент / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. — М.: Советский спорт, 2020. - 320 с.
9. Золотов М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г. Менеджмент и экономика ФКиС: Учебное пособие для студентов высш. пед. учеб. завед. / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. - М.: Издательский центр «СК ГБУ Школа № 810», 2020. - 432.
10. Золотов М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г. Настольная книга спортивного менеджера: Справочное пособие / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. - М.: ФОН, 2020. - 230 с.
11. Зубарев Ю.А., Сучилин А.А. в сфере физической культуры и спорта: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. / Ю.А. Зубарев, А.А. Сучилин. - Волгоград, 2020. - 364 с.
12. Зубарев Ю.А., Попова А.Ф., Пряхин Г.Н. Менеджмент в физической культуре и спорте / Ю.А. Зубарев, А.Ф. Попова, Г.Н. Пряхин. - Волгоград, 2020. - 364 с.
13. Зубарев Ю.А., Шамардин А.И., Москвичев Ю.Н., Ростокин Ю.А. Маркетинг спортивных услуг: Учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин, Ю.Н. Москвичев, Ю.А. Ростокин. - Волгоград, 2020. - 364 с.
14. Круглова Т.Э. Спортивный менеджмент. Учебно-методическое пособие / Т.Э. Круглова. - СПбГУФК им. П.Ф. Лесгафта. - СПб, 2020. - 230 с.
15. Короленко А.Н. Учебно-тренировочный процесс в спортивных организациях / А.Н. Короленко. - М.: Смарт, 2020. - 230 с.
16. Крылова А.П. Физическая культура и спорт как объект управления А.П. Крылова. - М.: Смарт, 2020. - 240 с.

17. Кузин В.В., Золотов М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учеб. пособие для студ. вузов. / В.В. Кузин, М.И. Золотов. - М.: СК ГБУ Школа № 810, 2020. - 432 с.
18. Кузин В.В., Кутепов М.Е. Мониторинг развития спонсорства российского спорта / В.В. Кузин, М.У. Кутепов // Теория и практика физической культуры и спорта. - 2020. - № 2. - С. 50.
19. Кузин В.В., Кутепов М.Е., Переверзин И.И. Научные основы спортивного менеджмент / В.В. Кузин, М.У. Кутепов, И.И. Переверзин // Теория и практика физической культуры и спорта, 2020. - № 5. - С. 6.
20. Леднев В.А. Роль бизнеса в развитии индустрии спорта / В.А. Леднев // Спорт и право. -3 (5) 2019. - 01 июля 2019. - С. 7-9.
21. Леднев В.А. Развитие рыночных отношений в индустрии спорта России. Диссертация д.э.н. / В.А. Леднев. - М.: Юнити, 2018. - С. 15.
22. Лиманских А.С. Менеджмент и маркетинг в современной России / А.С. Лиманских. - М.: ПРИОР, 2020. - 291 с.
23. Лысов А.С. Экономика предприятия культуры и спорта / А.С. Лысов. - Спб.: ПИТЕР, 2020. - 260 с.
24. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие. - 2-е изд. / И.И. Переверзин. - М.: «СпортАкадем Пресс», 2012. - 244 с.

Интернет-источники

1. Единая Коллекция цифровых образовательных ресурсов для учреждений общего и начального профессионального образования.
 2. Образовательные сайты для учителей физической культуры http://metodsovet.su/dir/fiz_kultura/9
 3. Сайт «ФизкультУра» <http://www.fizkult-ura.ru/> http://www.it-n.ru/communities.aspx?cat_no=22924&lib_no=32922&tmpl=lib сеть творческих учителей/сообщество учителей физ.культуры
 4. <http://www.trainer.h1.ru/> - сайт учителя физ.культуры
 5. <http://zdd.1september.ru/> - газета "Здоровье детей"
 6. <http://spo.1september.ru/> - газета "Спорт в школе"
-
1. Круглова Т.Э. Спортивный менеджмент. Учебно-методическое пособие / Т.Э. Круглова. - СПбГУФК им. П.Ф. Лесгафта. - СПб, 2020. - С.66. [↑](#)
 2. Короленко А.Н. Учебно-тренировочный процесс в спортивных организациях / А.Н. Короленко. - М.: Сمارт, 2020. - С.11. [↑](#)

3. Аронов Г.З. Основы маркетинга в сфере услуг физической культуры / Г.З Аронов // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. - 2020. - № 10 (92). - С. 20-24. [↑](#)
4. Зубарев Ю.А., Сучилин А.А. в сфере физической культуры и спорта: Учеб. пособие. 2-е изд., доп. / Ю.А. Зубарев, А.А. Сучилин. – Волгоград, 2020. – С.25. [↑](#)
5. Золотов М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г. Менеджмент и экономика ФКиС: Учебное пособие для студентов высш. пед. учеб. завед. / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Издательский центр «СК ГБУ Школа № 810», 2020. – С.33. [↑](#)
6. Зубарев Ю.А., Шамардин А.И., Москвичев Ю.Н., Ростокин Ю.А. Маркетинг спортивных услуг: Учеб. пособие / Ю.А. Зубарев, А.И. Шамардин, Ю.Н. Москвичев, Ю.А. Ростокин. – Волгоград, 2020. – С.22. [↑](#)
7. Алешин В.В. Спортивный менеджмент / В.В. Алешин. - М.: ЮНИТИ, 2020. – С.66. [↑](#)
8. Алешин В.В., Кузьмичева Е.В., Переверзин И.И. Менеджмент зарубежных стадионов и спортивно-оздоровительных центров / В.В. Алешин, Е.В. Кузьмичева, И.И. Переверзин. -М.: ФОН, 2020. – С.24. [↑](#)
9. Золотов М.И., Кузин В.В., Кутепов М.Е., Сейранов С.Г. Настольная книга спортивного менеджера: Справочное пособие / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. - М.: ФОН, 2020. – С.14. [↑](#)
10. Зубарев Ю.А., Попова А.Ф., Пряхин Г.Н. Менеджмент в физической культуре и спорте / Ю.А. Зубарев, А.Ф. Попова, Г.Н. Пряхин. – Волгоград, 2020. – С.11. [↑](#)
11. Гречишников А.Л. Понятие «массовый спорт» как объект рассмотрения социологии управления / А.Л. Гречишников // Современные проблемы науки и образования. - 2020. - № 6. - С. 15. [↑](#)

12. Гречишников А.Л. Понятие «массовый спорт» как объект рассмотрения социологии управления / А.Л. Гречишников // Современные проблемы науки и образования. - 2020. - № 6. - С. 15. [↑](#)
13. Гречишников А.Л. Понятие «массовый спорт» как объект рассмотрения социологии управления / А.Л. Гречишников // Современные проблемы науки и образования. - 2020. - № 6. - С. 17. [↑](#)
14. Гречишников А.Л. Понятие «массовый спорт» как объект рассмотрения социологии управления / А.Л. Гречишников // Современные проблемы науки и образования. - 2020. - № 6. - С. 19. [↑](#)
15. Гречишников А.Л. Понятие «массовый спорт» как объект рассмотрения социологии управления / А.Л. Гречишников // Современные проблемы науки и образования. - 2020. - № 6. - С. 19. [↑](#)
16. Жолдак В.И., Сейранов С.Г. Менеджмент / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. — М.: Советский спорт, 2020. - С.102. [↑](#)