

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В современных условиях жесткой рыночной конкуренции, когда едва ли не все крупные предприятия торговли обладают доступом к одним и тем же технологиям, невозможно отрицать огромное влияние на эффективное достижение целей организации и ее конкурентоспособность имеет такой немаловажный фактор, как культура торгового обслуживания конечного потребителя .

Особенностью труда в торговых предприятиях является то, что конечный результат труда – не продукт, а услуга, то есть качественное торговое обслуживание покупателей. Поэтому организация труда в магазине должна быть направлена на осуществление комплекса организационно-технических, экономических и санитарно-гигиенических мероприятий, позволяющих рационализировать торгово-технологический процесс, эффективнее использовать торговые и другие площади, оборудование и персонал, создать благоприятные условия труда и на этой основе обеспечить высокое качество культуры торгового обслуживания населения.

## **Глава 1. Теоретические основы спортивного менеджмента**

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

В теории менеджмента не существует одного определения термина "менеджер". Определений множество. Все предлагаемые определения базируются на понимании сущности менеджмента. Слово «менеджмент» в своем первоначальном смысле обозначало умение объезжать лошадей и править ими. Основа - английский глагол "to manage" (управлять), который происходит от латинского "manus" (рука). Если следовать логике, то "менеджмент" буквально означает "руководство людьми".

В современной науке под «менеджментом» понимается процесс руководства или управления работником, рабочей группой, коллективом, организацией, несколькими организациями, действующими в условиях рыночной экономики. Менеджмент в спорте представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей и реализацию поставленных задач в рамках деятельности спортивной организации, которая функционирует в условиях рынка путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. Иными словами, менеджмент в спорте - это теория и практика (знания, умения, навыки) эффективного управления организациями спортивной отрасли (клубами, федерациями, лигами, ассоциациями и др.) и организациями межотраслевых комплексов предприятий - спортивной индустрии, спортивной медицины, спортивного образования.

О работе менеджера судят не по тому, что он делает, а по тому, как он побуждает к работе и организует работу других людей. Менеджер - это наемный управляющий. Сергей Кущенко, Кирилл Фастовский, Арсен Венгер и Стив Айзерман тоже являются наемными управленцами.

Управленческая деятельность - один из важнейших факторов функционирования и развития спорта. Исторически в нашей стране так сложилось, что управлением в спорте занимались тренеры, инструкторы, методисты. Они зачастую совмещали учебно-воспитательную и тренировочную работу тренера с процессами управления клубом, спортивным обществом, спортивной федерацией, хотя их должностные инструкции не предусматривали выполнение ими таких обязанностей.

Менеджмент в спорте, как особый вид профессиональной деятельности управленцев в спортивной отрасли, возникает в результате разделения и кооперации их труда. Как мы уже отмечали, причиной появления спортивных менеджеров стала рыночная экономика, предъявившая особые требования к менеджерам в условиях экономической и спортивной конкуренции.

Чем занимаются спортивные менеджеры? Основные функции менеджеров в спорте можно представить так:

- Спортивные менеджеры работают в органах управления олимпийским движением на различных уровнях.
- Спортивные менеджеры занимаются управлением спортивными мероприятиями: чемпионат города, области, республики, страны, Чемпионаты мира и Европы, Олимпийские игры.

- Спортивные менеджеры управляют собственными спортивными бизнес-проектами, коммерческими турнирами, спортивными фестивалями, массовыми соревнованиями.

- Спортивные менеджеры занимаются организацией команды, подбором персонала и атлетов, разработкой билетных программ и различных стратегий для организации, работой с болельщиками и со стейкхолдерами во внешней среде.

Рынку свойственна неопределенность ситуации и предпринимательский риск. Они требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения. Профессионализм спортивного менеджера проявляется в знании технологии управления организацией и законов рынка, в умении организовать слаженную работу коллектива и прогнозировать развитие организации.

Обобщение опыта подготовки спортивных менеджеров в ВУЗе и рыночный спрос на специалистов такого профиля показывает, что все большему количеству организаций спортивной отрасли нужны менеджеры с определенным набором умений и навыков. Вот основные из них:

- владение современными компьютерными технологиями и программами;

- владение английским языком;

- умение формировать информационную политику организации;

- организация работы офиса организации и формирование команды;

- знание основных маркетинговых и управленческих стратегий;

- знание регламентов и положений о соревнованиях для последующей организации спортивных событий;

Пока с сожалением приходится констатировать, что рыночный механизм спроса и предложения специалистов спортивного менеджмента в нашей стране еще не сформирован. Оптимизма добавляет внедрение профессиональных стандартов работников спортивной отрасли и процедуры обязательной аттестации специалистов. Это позволит, с одной стороны, провести инвентаризацию управленческих кадров в отрасли, а с другой, выявить приоритеты управленческих специальностей в общем перечне должностей спортивного менеджмента.

**Спортивный менеджмент** – это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях.

Перестройка системы экономической и социальной сферы с учетом рыночных отношений сказывается в положении и деятельности физкультурно-спортивных организаций. Действуя в условиях смешанной экономики и либерализации социальных отношений, физкультурно-спортивные организации заинтересованы сформировать у себя такую систему менеджмента, которая обеспечивает высокую эффективность деятельности, возможности развития, устойчивое положение на рынке. Самостоятельность физкультурно-спортивной организации в условиях рынка приводит к усложнению характера выполняемых организационно-управленческих работ, к интенсификации и увеличению объема деятельности руководящего персонала как непосредственно внутри организации, так и во внешней среде.

Цель - генеральный императив действий, описывающий будущее состояние или процесс как объект, желаемый для достижения. Как правило, цель ставится не одна, а в группе с многими другими (система целей). Соответственно возникает проблема их взаимодействия на одном уровне (горизонтальные связи) и по иерархии (вертикальные).

спортивный менеджмент физкультурный управление

## **1.2. Нормативные требования к управлению**

Важной задачей управления спортивной организацией является определение ее политики деятельности. Это совокупность всех нормативных требований и способов их осуществления.

Нормативные требования к управлению включают:

- принципы предпринимательской деятельности;
- основные цели, объекты, сферы деятельности;
- требования к ее организации.

Основные принципы предпринимательской деятельности:

- четкое представление смысла предпринимательской деятельности;
- отношение менеджеров к участникам предпринимательской деятельности (например, готовность нести ответственность за работников организации)
- отношение к окружающей среде
- восприимчивость к НТП;
- готовность к риску.

### **Спортивная организация в целом**

Спортивная организация — организация, осуществляющая деятельность в области спорта, целью которой является подготовка спортсменов, проведение спортивных мероприятий, образование или другой вид деятельности, связанной со спортом.

Термин «Спортивная организация» включает в себя определение широкого круга общественных и коммерческих структур, и юридическое толкование этого термина может различаться в разных странах. Например, определение «Физкультурно-спортивная организация» на территории Российской Федерации устанавливаются Федеральным законом от 29 апреля 1999 г. #80-ФЗ: «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»

### **Виды спортивных организаций.**

Точной классификации спортивных организаций не существует, можно только условно разделить их виды по типу объединения или внутренней административно-организационной структуре. Но следует учесть, что схожие по внутренней организации, они могут иметь разные названия.

Первичные спортивные организации:

- Спортивные секции;
- Спортивные кружки;
- Спортивные клубы;
- Спортивные школы.

Спортивные объединения

На основе первичных организаций исторически складывались более крупные организации, призванные улучшить эффективность, организационно-методическое или коммерческое руководство.

- Спортивное общество;
- Спортивная ассоциация;
- Спортивная федерация;
- Спортивный союз;
- Спортивное объединение;
- Спортивная конфедерация;
- Спортивная лига;
- Спортивный комитет.

### **1.3. Субъекты физической культуры и спорта в Российской Федерации**

К субъектам физической культуры и спорта в Российской Федерации относятся:

- 1) физкультурно-спортивные организации, в том числе физкультурно-спортивные общества, спортивно-технические общества, спортивные клубы, центры спортивной подготовки, спортивные федерации, а также общественно-государственные организации, организующие соревнования по военно-прикладным и служебно-прикладным видам спорта;
- 2) образовательные учреждения, осуществляющие деятельность в области физической культуры и спорта;
- 3) оборонные спортивно-технические организации;
- 4) научные организации, осуществляющие исследования в области физической культуры и спорта;
- 5) Олимпийский комитет России;

- 6) Паралимпийский комитет России;
- 7) Сурдлимпийский комитет России;
- 8) Специальная олимпиада России;
- 9) федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, подведомственные этим органам организации;
- 10) федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие руководство развитием военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта;
- 11) профессиональные союзы в области физической культуры и спорта;
- 12) граждане, занимающиеся физической культурой, спортсмены и их коллективы (спортивные команды), спортивные судьи, тренеры и иные специалисты в области физической культуры и спорта в соответствии с перечнем таких специалистов, утвержденным федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта.

## **1.4. Основные принципы законодательства о физической культуре и спорте**

Законодательство о физической культуре и спорте основывается на следующих принципах:

- 1) обеспечение права каждого на свободный доступ к физической культуре и спорту как к необходимым условиям развития физических, интеллектуальных и нравственных способностей личности, права на занятия физической культурой и спортом для всех категорий граждан и групп населения;
- 2) единство нормативной правовой базы в области физической культуры и спорта на всей территории Российской Федерации;
- 3) сочетание государственного регулирования отношений в области физической культуры и спорта с саморегулированием таких отношений субъектами физической культуры и спорта;

- 4) установление государственных гарантий прав граждан в области физической культуры и спорта;
- 5) запрет на дискриминацию и насилие в области физической культуры и спорта;
- 6) обеспечение безопасности жизни и здоровья лиц, занимающихся физической культурой и спортом, а также участников и зрителей физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий;
- 7) соблюдение международных договоров Российской Федерации в области физической культуры и спорта;
- 8) содействие развитию физической культуры и спорта инвалидов, лиц с ограниченными возможностями здоровья и других групп населения, нуждающихся в повышенной социальной защите;
- 9) взаимодействие федерального органа исполнительной власти, осуществляющего функции по проведению государственной политики, нормативно-правовому регулированию, оказанию государственных услуг (включая противодействие применению допинга) и управлению государственным имуществом в сфере физической культуры и спорта (далее - федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта), органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления со спортивными федерациями;
- 10) непрерывность и преемственность физического воспитания граждан, относящихся к различным возрастным группам;
- 11) содействие развитию всех видов и составных частей спорта с учетом уникальности спорта, его социальной и образовательной функций, а также специфики его структуры, основанной на добровольной деятельности его субъектов.

## **1.5. Социальные функции спорта**

Под функциями спорта понимают объективно присущие ему свойства воздействовать на человека и человеческие отношения, удовлетворять и развивать определенные потребности личности и общества.



Функции спорта можно условно подразделить на специфические (свойственные только ему как особому явлению действительности) и общие. К первым относят соревновательно-эталонную и эвристически-достиженческую функции. Ко вторым в настоящее время причисляют функции, имеющие социально-общественное значение, такие, как функция личностно-направленного воспитания, обучения и развития; оздоровительно-рекреативная функция; эмоционально-зрелищная функция; функция социальной интеграции и социализации личности; коммуникативная функция и экономическая функция.

Соревновательно-эталонная функция. Основу специфики спорта составляет собственно соревновательная деятельность, суть которой заключается в максимальном выявлении, унифицированном сравнении и объективной оценке определенных человеческих возможностей в процессе состязаний, ориентированных на победу или достижение высокого в личном плане спортивного результата или места в соревновании.

Фиксируемые в спорте рекорды и достижения, выполнение классификационных норм приобретают широкое признание и служат своеобразным показателем индивидуальных и общечеловеческих возможностей. В отличие от технических эталонов «спортивный эталон» исторически не остается неизменным, а все время прогрессирует, стимулируя тем самым мобилизацию усилий спортсмена на самосовершенствование. Эталонная функция наиболее ярко выражена в спорте высших достижений, однако в той или иной мере она свойственна и спорту в целом, в том числе массовому общедоступному через систему специально организованных соревнований.

Эвристически-достиженческая функция. Для спорта характерна творческая поисковая деятельность, сопряженная с познанием человеком своих возможностей, наряду с изысканием эффективных способов максимальной реализации и их увеличения. Эта функция наиболее полно выражена в спорте высших достижений, так как на пути к ним необходимо постоянно совершенствовать систему подготовки, искать новые средства, методы тренировки, новые образцы сложнейших элементов техники и тактических решений ведения спортивной борьбы.

Необходимо совершенствовать способности к полной мобилизации своих возможностей в соревнованиях и наиболее эффективно их использовать на разных этапах многолетней подготовки, чтобы подниматься все время на новый уровень мастерства. Подобно гигантской творческой лаборатории спорт проторяет, таким

образом, пути к высотам человеческих достижений. Подтверждением этому могут служить слова лауреата Нобелевской премии Арчибальда Хилла о том, что наибольшее количество сконцентрированных физиологических данных содержится не в книгах по физиологии, а в мировых спортивных рекордах.

К социально-общественным прежде всего относят функцию лично-направленного воспитания, обучения и развития. Спорт представляет большие возможности не только для физического и спортивного совершенствования, но и для нравственного, эстетического, интеллектуального и трудового воспитания. Притягательная сила спорта, высокие требования к проявлению физических и психических сил представляют широкие возможности для лично-направленного воспитания духовных черт и качеств человека. Существенно, однако, что конечный результат в достижении воспитательных целей зависит не только и не столько от самого спорта, сколько от социальной направленности всей системы воспитания и развития. Таким образом, воспитательные возможности спорта реализуются не сами по себе, а посредством системы воспитательно-направленных отношений, складывающихся в сфере спорта.

Так как спорт включен в социально-педагогическую систему, он является также действенным средством физического воспитания, а благодаря занятиям профессионально-прикладными видами спорта становится важнейшим компонентом в трудовой и военной деятельности.

Оздоровительно-рекреативная функция проявляется в положительном влиянии спорта на состояние и функциональные возможности организма человека. Особенно это ярко выражено в детском и юношеском спорте, где благотворное влияние занятий спортом на развивающийся и формирующийся организм неопределимо. Именно в этом возрасте закладываются основы здоровья, прививаются навыки систематических занятий физическими упражнениями, формируются привычки личной и общественной гигиены. Спорт одновременно является и источником положительных эмоций, он нивелирует психическое состояние детей, позволяет снимать умственную усталость, дает познать «мышечную радость». Особенно велика его роль в деле ликвидации отрицательных явлений гиподинамии у детей.

Большая роль отводится спорту и в работе со взрослым населением. Он является средством оздоровления, защиты от неблагоприятных последствий научно-технического прогресса с характерным для него резким уменьшением двигательной активности в трудовой деятельности и в быту. Спорт является одной

из популярнейших форм организации здорового досуга, отдыха и развлечений. Особенно это ярко проявляется в массовом спорте, где не ставится цели достижения высоких спортивных результатов.

Эмоционально-зрелищная функция раскрывается в том, что спорт (многие его виды) несет в себе эстетические свойства, проявляющиеся в гармонии физических и духовных качеств человека, граничит с искусством. Особенно в этом плане привлекательны сложно координированные виды спорта, такие, как спортивная и художественная гимнастика, фигурное катание, прыжки в воду и др. Красота человеческого тела, технически сложные и отточенные движения, праздничное настроение — все это привлекает истинных поклонников спорта. Популярность спорта как зрелища характеризуется эмоциональностью и остротой восприятия, затрагивающего личные и коллективные интересы множества людей, а также универсальностью «языка спорта», понятного практически каждому.

Почти для всех спорт интересен как эмоционально насыщенное зрелище. Современные технические средства коммуникаций, особенно телевидение, способствовали тому, что аудитория спортивных зрелищ, как никогда прежде, расширилась, а это увеличило влияние спорта на эмоциональный мир человечества.

Без болельщиков спорт перестал бы быть сколько-нибудь общезначимым социальным явлением. Сопереживая с теми, кто соревнуется на спортивной арене, болельщики отождествляют себя с кем-либо из них, как бы сами участвуют в спортивных баталиях, борьбе характеров, разрешении спортивных конфликтов на эмоционально-образном уровне, находят яркие примеры для подражания и поводы утвердиться в своей жизненной позиции.

Функция социальной интеграции и социализации личности. Спорт является одним из мощных факторов вовлечения людей в общественную жизнь, приобщения к ней и формирования у занимающихся опыта социальных отношений. На этом основана его важная роль в процессе социализации личности.

Специфические спортивные отношения (межличностные, межгрупповые, межколлективные) так или иначе вовлекаются в систему социальных отношений, выходящих за рамки спорта. Совокупность этих отношений составляет основу влияния спорта на личность, усвоения ее социального опыта, как в сфере спорта, так и в более широком масштабе.

Спортивное движение как массовое социальное течение приобрело немалое значение и в качестве одного из факторов социальной интеграции, т.е. сближения людей и объединения их в группы, организации, союзы, клубы на основе общности интересов и деятельности по их удовлетворению. Популярность спорта, естественная оценка спортивных успехов с престижными интересами народа, нации, государства делают его удобным каналом для воздействия на массовое сознание. В современном мире этот канал используется и в коммерческих целях.

Коммуникативная функция. Гуманизация общества в настоящий период развития человечества делает спорт фактором развертывания международных связей, взаимопонимания и культурного сотрудничества народов, упрочения мира на земле.

Спорт давно уже занял одно из ведущих мест в международном общении.

Неудивительно, что международные спортивные связи выросли в нашу эпоху до глобальных размеров, а такие формы спортивного движения, как «Спорт для всех» и олимпийское движение, стали широчайшими интернациональными течениями современности. Следует отметить, что в настоящее время Международный олимпийский комитет объединяет около 200 национальных олимпийских комитетов.

Экономическая функция. Спорт имеет большое экономическое значение, выражающееся в том, что средства, вложенные в развитие спорта, сторицей окупаются прежде всего в повышении уровня здоровья населения, повышении общей работоспособности, продлении жизни человека. Развитие науки о спорте, материально-технической базы, подготовка кадров — все это способствует развитию детского и юношеского спорта, массового спорта и спорта высших достижений.

Экономическое значение имеют также финансовые средства, получаемые от спортивных зрелищ, эксплуатации спортивных сооружений. Однако это малая толика того, что вкладывают государство и общественные организации в развитие спорта. Основная ценность нашего общества — это здоровье. И в этом аспекте роль спорта неопределима.

Особенности управления спортивной организацией

Особенности управления спортивной организацией в первую очередь, вызваны самой спецификой индустрии спорта.

Целями спортивной организации являются поддержание здоровья, развитие физических способностей человека и использование их в соответствии с потребностями общественной практики. Это требует в первую очередь наличия в спортивной организации сотрудников высокой профессиональной квалификации в области спорта и медицины. Спортивные организации должны учитывать возрастные изменения, происходящие в организме человека с тем, чтобы скорректировать программы тренировок. Структура организаций, связанных с высокими достижениями в области спорта, должна включать научно-исследовательские отделы по оценке достижений спортсменов и предложений по их улучшению.

Спортивные организации в РФ представлены в основном малыми или средними организациями с количеством персонала до 200 человек. Сотрудники хорошо знают друг друга и от них в первую очередь требуются такие качества, как доброжелательность, коммуникабельность, терпимость и желание работать в коллективе. Из-за небольших размеров организация должна оптимально использовать интеллектуальный, творческий, образовательный потенциал каждого специалиста-сотрудника. Поэтому важным элементом системы управления персоналом является правильный отбор сотрудников компании и система развития сотрудников.

Можно сказать, что работа полностью зависит от квалификации персонала - никакое техническое обеспечение не в состоянии обеспечить выигрышное положение при условии низкой квалификации сотрудников.

Важным моментом в работе спортивной организации являются высокое значение репутации и имиджа организации на рынке и "штучность" производимых услуг. Репутация и имидж необходимы, с одной стороны, на стадии выбора организации спонсором, клиентом или болельщиком, с другой стороны, потому, что недобросовестность в оказании отдельной услуги может сформировать представление о том, что данная организация не подготовлена к выполнению услуги.

Для качественного оказания услуги необходима сильная корпоративная культура, поддерживаемая доверительной и благожелательной атмосферой внутри персонала организации. Наличие внутренних конфликтов, взаимного недоверия или негативной личной оценки в данном случае переносится на организацию в целом. Однако достижение внутренней доверительности, атмосферы единства в спортивных организациях затруднено.

Это связано в первую очередь с тем, что высококвалифицированные сотрудники в спортивной сфере востребованы и в других спортивных организациях, причем эти специалисты хорошо осознают как особенности своего положения, так и вытекающие из этого возможности.

Часто спортивные клубы или школы вообще рассматриваются именно как школа для специалистов высочайшего класса. Получив уникальный опыт работы со спортсменами и клиентами, высокую квалификацию, подтвержденную как документально, так и самим опытом работы в качестве спортивного тренера или инструктора, сотрудники получают возможность перейти на работу в иные, спортивные клубы (переходя, как правило, на более высокую должность).

Еще одной особенностью, обусловленной спецификой спортивной деятельности, является ненормированность рабочего дня, рабочей нагрузки в целом. Если в сезон подготовки к соревнованиям или в сезон покупательской активности, рабочий график очень напряженный, то в другие временные периоды рабочая нагрузка может существенно снижаться.

## **Глава 2. Анализ деятельности ХК ЦСКА**

Первый розыгрыш Чемпионатов СССР в 1946 году не прошел без хоккейного клуба ЦСКА, который к тому моменту был не просто создан, а уже хорошо подготовлен к ведению упорной борьбы на площадке. В уходящем 1946-ом году, в декабре, произошло поистине историческое событие – первый матч в истории большой и единой страны на ледовой площадке. Главными соперниками этого грандиозного события стали команды московского «Динамо» и ЦСКА. Сегодня они обе считаются самыми старыми клубами на территории бывшего СССР, а также современной России.

Выиграть золото со старта не получилось. В первом чемпионате за армейцами осталось лишь 2-ое место. На воротах стоял Д. Петров. В числе тех, кто играл на позициях защитников, были не только А. Старовойстов, В. Никаноров, В. Веневцев, но и П. Коротков, играющий тренер команды. Нападающих было 8 человек: П. Зенкин, Л. Степанов, М. Орехов, В. Меньшиков, Анатолий Гусев, А. Виноградов, пришедший из футбола «Бобер», Е. Бабич.

Чемпионами СССР на льду военные хоккеисты стали в 1947-ом году. К ним присоединилось несколько дебютантов, среди которых были голкиперы Г.

Мкртычан и Б. Афанасьев, в числе нападающих Виктор Давыдов и будущая легенда Анатолий Тарасов. Последний был не просто хоккеистом, а играющим тренером. Именно он привел команду к победе. В процессе проведения матчей второго советского чемпионата одного из самых блестящих результатов добился знаменитый футболист Всеволод Бобров. Легендарный «Бобер» провел в составе ЦСКА 18 матчей. 52 шайбы он сумел отправить в ворота соперников. На протяжении 14-ти лет это рекордное количество голов оставалось непревзойденным.

Шесть раз армейская команда добывала себе лидерство в 50-ые годы 20-го века. «Золото» команда взяла в 1950-ом году, а после, сделав пятилетний перерыв, начиная с 1955-го года, 5 раз поднимались на самую верхнюю ступеньку пьедестала. Упомянутый период примечателен тем, что именно тогда советская сборная приняла участие в олимпийских играх, сумев взять золото и разгромить канадцев, которые считались непобедимыми.

В 50-ых годах в состав советской сборной входило очень много представителей ЦСКА. Здесь были Сологубов, Мкртычан, Сидоренков, Уколов, Шувалов и Пучков. Интересен тот факт, что армейцы редко побеждали одиночными сезонами, чаще всего это были целые серии. Начав их в конце 50-ых годов, они продолжили их в 60-ые. Это было почти десятилетие ЦСКА, т.к. подопечные Анатолия Тарасова всего три раза уступали первенство своим оппонентам.

Именно в 60-ых годах на весь мир гремели имена самых прославленных хоккеистов, которые не просто сделали этот вид спорта популярным, они заставили полюбить его миллионы советских граждан и людей по всему миру. В свитерах армейцев ходили Рагулин, Брежнев, Кузькин, Фирсов, Альметов, Викулов и Ионов.

На протяжении 60-ых годов хоккеисты ЦСКА не просто продолжили собирать чемпионские титулы, одерживая на уровне национальных состязаний громкие награды. Именно в этот период начинается борьба самой сильной лиги Америки НХЛ и клубов СССР. ЦСКА на тот момент был лучшим клубом не только СССР, но и Европы, поэтому матчи, где встречались американцы с советскими хоккеистами, были зрелищными и самыми эмоциональными.

Впервые встреча двух соперников произошла в сезоне 1975/76, когда москвичи сумели одержать победу в общем зачете, ибо 1 матч они проиграли, 1 игра была сведена вничью и 2 игры выиграны. Хотя специалисты первой главой, с которой

началось противостояние СССР и НХЛ на ледовом поле называют 1972-ой год. В этот период сборная страны Советов практически полностью состояла из армейцев. Что касается канадской сборной, то там были собраны лучшие игроки НХЛ на тот момент.

Хоккеисты в красно-синей форме участвовали в 8-ми суперсериях. Если обратиться к статистике официальных встреч с командами Северной Америки, то она впечатлит кого угодно. Между соперниками проведено 36 игр. В 26 из них советские хоккеисты одержали победу. Всего 2 раза игра была сведена вничью, и 8 раз ребята потерпели поражение.

В пользу армейцев говорит и статистика по заброшенным шайбам, число которых составляет 150 заброшенных, а 107 были пропущены. Именно в период 70-ых годов в ЦСКА поражала своим уровнем владения коньками и клюшкой тройка таких хоккеистов как легендарный нападающий Валерий Харламов, крайний форвард Борис Михайлов и Владимир Петров.

Капитан армейцев, а также советской сборной, а после тренер многих команд Борис Петрович Михайлов не просто хоккеист. Это легенда всего хоккея по всем параметрам. Ему принадлежит лидерство по набранным очкам, количество которых составляет 652. Кроме этого, ему три раза удалось стать лучшим снайпером чемпионата.

В те же 70-ые годы в ЦСКА появились такие хоккеисты как Геннадий Цыганков, Сергей Бабинов, Виктор Жлутков, Юрий Блинов, Борис Александров, а так же Владислав Третьяк. Последний стал еще одной легендой и не только советского, но и мирового хоккея. Голкипер был признан самым лучшим в своем деле ушедшего века.

В этот же период форму армейцев одевали хоккеисты, которым только предстояло стать звездами в 80-ые. Оглядываясь назад, можно смело констатировать, что этот период для ЦСКА был золотым временем. На протяжении почти 10 лет армейцы выигрывали около 99% всех чемпионатов. Среди успехов были и разгромные матчи с командами НХЛ. На довольно высоком уровне выступала и сборная команда Советского Союза.

Свои имена золотыми буквами побед в историю советского, мирового, а после и российского футбола вписали такие хоккеисты как Вячеслав Фетисов и олимпийский чемпион 1988 года Алексей Гусаров, защитник Игорь Стальнов и Александр Могильный, игравший в защите Сергей Стариков и Андрей Хомутов,



Валерий Каменский и Вячеслав Быков, Игорь Ларинов, Владимир Крутов и Сергей Макаров.

Одними из самых сложных были 90-ые годы. Но таковыми они были не только для команды, а для всей страны, которая переживала большие изменения. Несмотря на все сложности, трудности и превратности, хоккейных талантов здесь было немало. В составе армейцев в эти годы болельщиков по всему миру радовали своими выступлениями такие хоккеисты как Сергей Федоров, потрясающий голкипер Николай Хабибулин, Игорь Кравчук, игравший в защите Сергей Зубов, Максим Михайловский, имевший амплуа универсала Илья Бякин, Алексей Житник, Сергей Брылин, Вячеслав Козлов, Владимир Малахов, Олег Белов, Андрей Коваленко, Евгений Давыдов, центральный нападающий Вячеслав Буцаев, а также один из самых знаменитых игроков Павел Буре.

Именно в 90-ые годы в составе ЦСКА впервые вышел на лед такой прославленный хоккеист как Альберт Лещёв. Его дебютный выход за армейцев состоялся в 1991-ом году, но тогда никто не мог даже предположить, что он продолжит играть вплоть до 2009-го года, когда за его спиной останется 800 матчей.

Ситуация в клубе значительно улучшилась с приходом 2000-го года. Из стен хоккейной школы один за одним выходили талантливые хоккеисты, которые быстро завоёвывали внимание болельщиков и уважение среди соперников.

В новый век клуб шагнул с такими молодыми хоккеистами как Корнеев, Хомицкий, Мозякин, Жердев, Пронин, Никулин, Широков, и Паршин. Новая смена отличалась особым голодом к новым достижениям и победам. Среди спортсменов, что впечатляли своей игрой на льду как болельщиков, так и соперников были Вячеслав Кулемин, Никита Филатов, Максим Гончаров, знаменитый Дмитрий Мона и Михаил Пашнин,. Огромную помощь хоккеистам оказал ветеран Лещев.

2010-ый год запомнился тем, что в ряды армейцев вернулся Вячеслав Козлов, который до этого играл в НХЛ и добился того, что стал одним из лучших русских хоккеистов, выступавших в этой лиге. Он один из тех, кто входит в «Русскую Пятерку». Такую награду как Кубок Стэнли ему вручали два раза.

За всю историю своего существования, ЦСКА 32 раза становился чемпионом СССР. В сезоне 1952/53 была одержана крупная победа над командой «Спартак» Каунас со счетом 23:0. Самый большой проигрыш был с разницей в 9 шайб от столичных динамовцев. Случилось это в сезоне 1961/62. Обладателем кубка европейских чемпионатов вплоть до 1991-го года ЦСКА становился 20 раз.

Таким армейцам как А. Фирсову, В. Кузькину, А. Рагулину и В. Третьяку суждено было три раза стать чемпионами-олимпийцами. В разное время хоккеистам, что выступали в составе клуба, было присвоено самое высокое спортивное звание в СССР. Всего таких спортсменов насчитывается 45 человек.

## **2.1. Владелец кубка континента имени В.В. Тихонова 2017**

ЦСКА стал чемпионом России по хоккею

Столичный хоккейный клуб ЦСКА впервые в истории стал чемпионом России, досрочно обеспечив себе первое место в регулярном турнире Континентальной хоккейной лиги.

После 56 игр, ЦСКА набрал 132 очка, что является недостижимым результатом для ближайших конкурентов по турнирной таблице.

За 4 тура до завершения регулярного чемпионата КХЛ сезона 2014/15 ЦСКА установил рекорд по количеству побед в регулярных чемпионатах, а также одержал самую крупную победу в истории Лиги со счетом 12:0 в матче против словацкого "Слована". На данный момент команда имеет наилучшую разницу забитых и пропущенных шайб, а игроки ЦСКА лидируют в основных статистических рейтингах КХЛ.

Глава ОАО «НК «Роснефть» Игорь Сечин поздравил команду, менеджерский состав и болельщиков ЦСКА с долгожданной победой: «Мы счастливы участвовать в возрождении великой спортивной традиции. Очень жаль, что Виктор Васильевич Тихонов совсем немного не дожил до дня, которого он ждал 26 лет».

Последний раз армейцы становились чемпионами страны в 1989 году, когда под руководством легендарного Виктора Тихонова были завоеваны золотые медали чемпионата СССР. Всего же за свою историю ЦСКА 32 раза становился чемпионом СССР.

В 2011 году между ОАО «НК «Роснефть» и Министерством обороны РФ было подписано Соглашение о партнерском сотрудничестве по развитию хоккейного клуба ЦСКА.

**Полное наименование организации** - Общество с ограниченной ответственностью «Профессиональный хоккейный клуб ЦСКА»

**Руководство клуба:**

Есмантович Игорь Вячеславович – президент клуба.

Гарифуллин Алмаз Миннеханович – спортивный директор.

Шестернина Аннэльеза Викторовна – директор по экономике и финансам.

Береснева Елена Александровна – директор по спортивно-правовым вопросам.

Четверина Елена Владимировна – директор по развитию бизнеса.

**Генеральным партнером является «Роснефть»**

11 апреля 2014 года под председательством главы «Роснефти» Игоря Сечина состоялось заседание Наблюдательного совета ООО «ПХК ЦСКА». Участники заседания обсудили текущую финансово-хозяйственную деятельность ООО «ПХК ЦСКА». Кроме того, на совете был рассмотрен ряд организационных и финансовых вопросов, утвержден план финансово-хозяйственной деятельности на 2014 год, а также Положение о детской школе по хоккею ООО «ПХК ЦСКА».

В работе совета приняли участие члены наблюдательного совета – Михаил Мишустин, Виктор Тихонов, Эдуард Худайнатов, Сергей Федоров, Владимир Петров, секретарь Наблюдательного совета Клуба Томас Хендель, а также генеральный директор ООО «ПХК ЦСКА» Игорь Есмантович и заслуженный мастер спорта СССР, двукратный олимпийский чемпион Борис Михайлов.

## **2.2. Посещаемость**

ЦСКА: стабильные результаты, падение интереса

Сезон-2014/15 — 4340

Сезон-2015/16 — 4206

Сезон-2016/17 — 3287

Три года подряд московские «армейцы» прокатываются по соперникам в «регулярке» катком и выигрывают кубок Континента. Однако внимания к команде не становится больше. С каждым сезоном посещаемость домашних матчей самого

титулованного в отечественной истории клуба падает. Причины — большой город, старая арена и не слишком эффективная работа с болельщиками. Отъезд Александра Радулова в НХЛ в этом году повлёк за собой отток фанатов с арен, как следствие снижение посещаемости на 20% по сравнению с прошлым сезоном.

ЦСКА ещё ни разу не удавалось взять кубок Гагарина. Быть может, заветный трофей вернёт зрителя на Ленинградский проспект?

		Матчей на выезде	Всего зрителей	В среднем на 1 матче с участием команды в гостях
1	ЦСКА	12	85 646	7 137
2	«Авангард»	13	90 644	6 973
3	ХК «Сочи»	13	86 508	6 654
4	«Спартак»	10	65 529	6 553
5	«Сибирь»	14	90 309	6 451
6	СКА	10	63 278	6 328
7	«Торпедо»	14	88 161	6 297
8	«Металлург» Нк	15	94 223	6 282
9	«Витязь»	14	87 852	6 275
10	«Динамо» (Москва)	14	87 693	6 264
11	«Слован»	15	93 068	6 205
12	«Куньлунь»	13	79 920	6 148
13	«Йокерит»	16	96 222	6 014
14	«Металлург» Мг	12	71 642	5 970
15	«Медвешчак»	16	95 127	5 945
16	«Югра»	16	94 116	5 882
17	«Динамо» (Рига)	15	88 009	5 867
18	«Салават Юлаев»	12	69 606	5 801
19	«Автомобилист»	13	75 228	5 787
20	«Барыс»	13	75 029	5 771
21	«Локомотив»	14	80 384	5 742
22	«Адмирал»	12	68 462	5 705
23	«Динамо» (Минск)	15	80 295	5 353
24	«Северсталь»	12	63 747	5 312
25	«Ак Барс»	11	56 803	5 164
26	«Амур»	12	59 563	4 964
27	«Лада»	11	54 398	4 945
28	«Трактор»	12	58 731	4 894
29	«Нефтехимик»	13	61 064	4 697

Причины низкой посещаемости игр регулярного чемпионата

Объективные факторы – на которые маркетинговая политика не может оказать влияния:

1. Низкая зрелищность ряда игр регулярного Чемпионата, обусловленная большой разницей в уровне игры команд
2. Низкий интерес к начальным играм Чемпионата, которые мало влияют на финальный расклад сил в турнирной таблице
3. Неудачное время начала Игр: традиционное время окончания рабочего дня – 18:00 и зрители мегаполиса не всегда успевают попасть на начало матчей, которые, согласно регламенту, начинаются в 19:00. Период 18:00-19:00 совпадает с пиком автомобильных «пробок» на Ленинградском шоссе и нарастанием пассажиропотока Замоскворецкой ветки метро.

Субъективные факторы – на которые может повлиять маркетинговая и PR-политика, ориентированная на Целевую аудиторию:

Отсутствие традиции посещать хоккей как семейное развлечение, формированию которой препятствует низкий уровень комфорта для зрителей на стадионе

Низкая осведомленность о проходящих матчах; отсутствие рекламы, стимулирующей желание посетить стадион

Потеря преемственности поколений в аспекте традиций зрительской культуры

Недостаточная работа над усилением имиджа клуба; слабая PR-активность

## **2.3 Рекомендации по работе с болельщиками**

За последние годы технологии работы с болельщиками, фан-клубами спортивных организаций претерпели серьезные изменения. Профессиональные спортклубы, спортивные федерации, национальные Олимпийские комитеты уже не рассматривают любителей спорта как пассивную безликую массу, готовую потреблять только ту информацию, которую предоставит тот или иной клуб, газета, телеканал или радиостанция. Ситуация в настоящее время кардинально изменилась.

За истекшее десятилетие болельщики технически и технологически перевооружились, стали более информированными, образованными и эрудированными. Теперь стали обычным явлением собственные сайты фан-клубов,

где болельщики общаются, делятся впечатлениями, описывают свои вояжи на выездные соревнования и матчи. Весьма часто болельщики общаются в социальных сетях и ведут личные блоги.

По сути дела, болельщики сами стали образовывать медийную среду и внутреннюю субкультуру многочисленных сообществ, разделенных по клубному, территориальному или национальному принципу.

Не представляют больше монолитной массы и спортсмены, многие из которых имеют персональные сайты, блоги, ведут регулярные записи в Твиттере или Фэйсбуке, выкладывают фото и видеоматериалы там, где считают нужным.

Воздействовать на настроения и восприятие болельщиками отдельных команд, тренеров, атлетов, владельцев клубов стало для рг-менеджеров весьма непростой задачей. Зачастую бывает так, что именно болельщики выигрывают это негласное соперничество, распространяя свою точку зрения на релейтеров, руководство спортклубов, федераций и лиг.

Какие же конкретные задачи ставятся руководителями и владельцами спортивных клубов перед рг-менеджерами? Обычно таких задач несколько и они носят стандартный характер

Главной предпосылкой для плодотворного сотрудничества с болельщиками для рг-менеджеров спортклуба являются открытые и доверительные отношения. Реализация на практике этого базового положения осложняется целым рядом факторов – непростым характером некоторых членов фанатского сообщества, неудобными вопросами, сарказмом и насмешками, подозрительностью, нецензурными эпитетами и нелестными сравнениями. Иногда мнения болельщиков носят радикальный и бескомпромиссный характер.

Например, болельщики профессионального футбольного клуба «Х» недовольны переходом в клуб нескольких игроков, среди которых имеются чернокожие и люди нетрадиционной сексуальной ориентации. Слухи, накладывающиеся на реальные факты, делают ситуацию практически неуправляемой.

Владельцы, спонсоры и акционеры футбольного клуба оказываются в очень сложной ситуации. С одной стороны, они не могут выполнить всех требований болельщиков без ущерба для своего имиджа и финансовых потерь. С другой стороны, игнорирование пожеланий и мнений фанатов может выразиться в обидах, агрессии и потере зрителей на стадионах и у экранов телевизоров.

Оптимальным вариантом является такое взаимодействие с болельщиками, которое полностью или частично снимет очаги напряженности в отношениях.

Урегулирование острой ситуации ложится, в основном, на плечи pr-менеджеров.

Болельщики всегда живо и позитивно реагируют на открытую и доверительную позицию руководства клуба, которое с уважением относится к мнению поклонников спорта. В идеале pr-менеджерам следует выстраивать так процессы информационного общения между спортклубом и болельщиками, чтобы у последних формировалось чувство причастности к процедурам принятия решений, значимости голоса каждого фаната, которого слышат и благожелательно воспринимают.

Фанатским сообществам приятно осознавать, что с ними советуются, считаются, посвящают в планы клуба, а не просто рассматривают как безликую массу, с которой можно взять ту или иную сумму денег. Пренебрежительное отношение к любителям спорта является худшим вариантом обоюдных взаимодействий.

Высказывания менеджеров и тренеров команды по поводу того, что фанаты некомпетентны, не понимают стратегии и тактики игры, не видят будущих талантов и т.п. высказывания наносят серьезный вред всем сторонам процесса общения. Болельщики, как правило, являются выходцами из спортивной среды, сами когда-то занимались спортом, участвовали в соревнованиях, добивались определенных результатов. Поэтому pr-менеджерам и владельцам спортклуба следует опираться на правило: мнение фанатов – это коллективное экспертное мнение. Если оно неблагоприятно, надо предпринимать усилия для его тонкой настройки и корректировки, но не давать волю чувствам и не заявлять, что болельщики – дилетанты. Такой подход никогда себя не оправдывает (даже если болельщики были в чем-то неправы).

Изучение мнений болельщиков – большой и сложный процесс, который требует от pr-менеджера выдержки, знаний, умения общаться в личной и виртуальной форме. В настоящее время работа pr-менеджера все больше смещается в Интернет, в социальные сети, блоги и форумы. Место журналистов, как проводников идей, все чаще замещают болельщики-блогеры, сайты фан-клубов и спортсменов, доверие к которым зачастую выше, чем к профессиональным репортерам, грешащим заказными статьями. Именно болельщики как медийные фигуры все больше интересуют не только владельцев спортклубов, но и спонсоров, и рекламодателей, которые посредством спорта продвигают свои товары, брэнды, рекламные продукты.

## **Заключение**

Спортивный менеджмент — это деятельность, направленная на комплексное решение как непосредственных, так и косвенных задач потребителей спорта, компаний, работающих в спортивной сфере, и других физических лиц и организаций, связанных со спортом, а также продвижение брендов организаций через спортивные события. В понятие спортивный маркетинг включают маркетинг спорта как комплексную деятельность по разработке, продвижению и продажам любых спортивных продуктов

## **Список литературы**

1. [www.championat.com](http://www.championat.com)
2. [cska-hockey.ru](http://cska-hockey.ru)
3. [www.sports.ru](http://www.sports.ru)
4. [www.sports.ru](http://www.sports.ru)
5. [www.khl.ru](http://www.khl.ru)
6. [fhr.ru](http://fhr.ru)