

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Спорт и физическая культура функционируют в современной России форме множества разнообразных физкультурных и спортивных организаций. Это прежде всего клубы профессионального спорта, как, например, футбольный и хоккейный клубы "Спартак" и "Динамо", клубы для любительского, рабочего спорта, как, например, спортивные клубы "Москвич" или "ЗИЛ" и т. н. Всем, кто интересуется физической культурой и спортом, и даже тем, кто далек от них, хорошо знакомы названия и таких спортивных организаций, как детско-юношеская спортивная школа, фитнес-клуб, физкультурно-оздоровительный центр, спортивный комплекс, плавательный бассейн, федерация хоккея, российский футбольный союз и т.д.

В целом в России работу по физической культуре и спорту сейчас проводят около 100 тыс. различных организаций физкультурно-спортивной направленности. Руководителям и персоналу этих организации ежедневно приходится решать широкий круг самых разнообразных вопросов и проблем - от очистки и заливки ледовых площадок до проведения грандиозных спортивно-зрелищных мероприятий - таких, например, как чемпионаты мира и Олимпийские игры. Выражаясь профессиональным языком, руководителям и персоналу всех спортивных организаций приходится заниматься менеджментом.

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

## **ГЛАВА I. Теоретические основы спортивного менеджмента**

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

Слово "менеджмент" (management) американского происхождения и на русский язык дословно не переводится. Оксфордский фундаментальный словарь английского языка дает более широкое толкование термина менеджмент:

- административные навыки и умения особого рода;
- власть и искусство управления;
- способ, манера обращения с людьми;
- орган управления и люди, его составляющие.

Среди российских специалистов все более утверждается практика использовать термин "менеджмент" как синоним русского слова "управление". Действительно, термин "менеджмент" синоним слова "управление", но не полностью. Смысл слова "управление" значительно шире, так как оно употребляется применительно к различным сферам человеческой деятельности. Поэтому зарубежные специалисты термин "менеджмент" употребляют применительно к теории и практике управления социально-экономическими процессами в условиях рынка, рыночной экономики.

"Словаре иностранных слов" менеджмент переводится на русский язык как совокупность принципов, методов, средств и форм управления производством с целью повышения его эффективности и прибыльности. В англоязычных странах термин "менеджмент" употребляется довольно свободно и в различных значениях, по чаще всего применительно к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

Для обозначения других процессов зарубежные профессионалы используют иные термины. Так, для обозначения управления в неживой природе употребляется термин "control", для государственного или общественного управления - термины "government administration" или "public administration". Иногда к слову "management" добавляется слово "business" ("business management"). Это подчеркивает принадлежность термина "менеджмент" к социально-экономической сфере деятельности. Однако в последнее время в зарубежной литературе по управлению наметилась тенденция употреблять термин "менеджмент" в более широкой трактовке - применительно и к непредпринимательским организациям и общественным объединениям.

В государственной практике и теории менеджмента основой построения социальных систем управления являются объективные факторы общественного развития. Дело в том, что объективные экономические и социально-культурные процессы, происходящие в любой стране, на определенной стадии своего развития институционализируются, т.е. закрепляются в виде формальных, юридически оформленных организаций. Их группируют в отрасли производства и социальной сферы. Это является объективной основой разработки наряду с общей теорией менеджмента еще и специальных теорий, которые отражают специфические закономерности функционирования соответствующих отраслей в конкретных исторических условиях.

Спортивный менеджмент - один из видов отраслевого специального менеджмента, который имеет дело с управлением организациями физкультурно-спортивной направленности. В связи с таким подходом организация является ключевым понятием спортивного менеджмента. С позиций менеджмента физическая культура и спорт - это не только "целесообразная двигательная деятельность человека", не только совокупность специальных средств и методов направленного развития физической дееспособности людей, как утверждается в теории физической культуры.

Физическую культуру и спорт в качестве объекта социального управления не только правомерно, но и необходимо рассматривать как определенное множество физкультурно-спортивных организаций - спортивных школ, спортивных клубов, спортивных команд по видам спорта (футболу, хоккею, баскетболу, волейболу и др.), стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций и т.п. Следует отметить, что в современной России физкультурно-спортивную работу проводят 100 тыс. различного вида физкультурных и спортивных организаций, в которых трудятся более 241,8 тыс. специалистов - тренеров, преподавателей, учителей физической культуры, инструкторов-методистов и других категорий работников, а также более полумиллиона рабочих и технического персонала. Продукт их трудовой деятельности - это физкультурно-спортивные услуги, то есть организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом, программы спортивной тренировки и физкультурно-оздоровительных занятий, спортивные зрелища и т.п. Таким образом, организация - ключевое понятие спортивного менеджмента.

Общий и специальный менеджмент имеет еще одно характерное свойство. Менеджмент связан с наличием в организации профессиональных руководителей, которых за рубежом называют менеджерами. Спортивный менеджер - это

специалист, занимающий, как правило, руководящую должность в физкультурно-спортивной организации и владеющий искусством научного управления.

Искусство менеджмента характеризуется особенностями умения того или иного спортивного менеджера применять общепринятые принципы, методы и технологию управления в своей конкретной управленческой деятельности. Подведем некоторые итоги.

Таким образом, спортивный менеджмент - это специальная теория и практика управления физкультурными и спортивными организациями в рыночных условиях, это один из отраслевых видов менеджмента, одна из отраслевых сфер управленческой деятельности в условиях рынка.

Объектом спортивного менеджмента как самостоятельной науки является совокупность физкультурно-спортивных организаций страны, продуктом деятельности которых являются физкультурно-спортивные услуги.

Предмет спортивного менеджмента - управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри организаций физкультурно-спортивной направленности и взаимодействия этих организаций с внешней средой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг.

Следует также отметить, что специалисты выделяют несколько функциональных разновидностей менеджмента: стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, персонал-менеджмент, проектный менеджмент, инновационный менеджмент, маркетинговый подход в спортивном менеджменте и др.

Задача спортивного менеджмента как учебной дисциплины - обеспечение целостного представления об отраслевой системе управления, о принципах, закономерностях и технологии управления в организациях отрасли физической культуры и спорта в современных рыночных условиях России.

Учитывая складывающуюся традицию, в дальнейшем мы будем употреблять термин "спортивный менеджмент" в том же значении, что и давно известное словосочетание "управление физической культурой и спортом".

## **1.2. Виды спортивных организаций**

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. Особенности управления спортивными организациями**

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 индустрия – часть национальной экономики, связанная с производством, продвижением и сбытом спортивных товаров, услуг, организацией и проведением спортивных событий, а также со спонсорством в спорте.

Спортивная индустрия играет важную роль в развитии физкультуры и массового спорта, обеспечивая население современными и доступными сооружениями, оборудованием, товарами и услугами.

Основные направления государственного аппарата в сфере развития спортивной индустрии России в условиях рынка:

- информирование органов власти о наличии производимого ассортимента товаров в спортивной отрасли.

- участие производителя в отраслевой саморегулируемой организации, которая имеет соответствующую государственную аккредитацию (зарегистрирована в Государственном реестре саморегулируемых организаций), в соответствии, с чем иметь право инициировать отраслевые мероприятия по подготовке комплекта документов доказательной базы и требовать в органах власти защиты отечественного производства конкретного ассортимента продукции на внутреннем рынке путем введения соответствующих таможенных пошлин или квот.

- инвентаризацию и паспортизацию всех существующих спортсооружений, создание полного реестра находящихся в Федеральной собственности и собственности субъектов РФ.

- проведение регистрации специализированных и неспециализированных предприятий спортивной промышленности, в том числе занимающихся проектированием, строительством и эксплуатацией спортивных сооружений, производителей спортивных товаров и услуг. Предприятия должны зарегистрироваться (бесплатно) для недопущения на рынок тендеров фирм-однодневок.

- анализ проведения государственных тендеров на закупку оборудования, строительство объектов и т.д. на предмет определения номенклатуры товаров и услуг спортивно-технологического оборудования.

на основании этой информации определить первоочередной перечень товаров и услуг, подлежащих стандартизации и последующей сертификации товаров и предприятий;

- создание стандартов и методик проверки безопасности использования спортивного оборудования.

Рассматривая функционирование спортивной индустрии в условиях рынка нельзя считать, что только целенаправленные призывы заниматься физкультурой и массовым спортом принесут желаемый результат, такое мнение ошибочно.

Человек, находясь в постоянном стремлении к совершенству и имея возможность

выбора, удовлетворяет в первую очередь те свои насущные потребности, которые активизированы в настоящий момент времени. Физическая культура и спорт, в свою очередь являются универсальным средством удовлетворения не только потребности в здоровье, но и целого ряда других базовых потребностей, таких как потребности в безопасности, общении, уважении, самоактуализации и т.д.

Исходя из этой позиции, чтобы использовать спорт как наиболее предпочитаемое с социальной точки зрения средство удовлетворения потребностей членов общества, необходимо упаковать данное средство целым рядом привлекательных атрибутов. Данные атрибуты должны включать в себя модную экипировку, современный дизайн, возможность заниматься на комфортабельных спортоборудованиях, то есть, нести в себе свойства побуждающие человека воспользоваться физической культурой и спортом, как наиболее гармоничными и доступными средствами для удовлетворения своих базовых потребностей. Другими словами государство и общество должны осознавать свою ответственность в необходимости развития спортивной индустрии, сопровождающий потребителя в его выборе заниматься двигательной активностью.

Спорт давно уже стал международным культурным явлением, воплощением социальных ценностей, патриотизма, успеха и славы. А еще - серьезной отраслью экономики, год от года набирающей обороты. Сегодня в сферу спортивной индустрии во всем мире вовлечены миллионы людей, тратящих и зарабатывающих миллиарды долларов.

Для того, чтобы успешно работать в этой гигантской системе, необходимо четко представлять себе все ее элементы и взаимосвязи между ними. Существует два взгляда на содержание понятия «спортивная индустрия». В узком смысле в него включают лишь рынок спортивных товаров. Но в последнее время спортивная индустрия рассматривается более широко. По мнению большинства специалистов, она охватывает и отношения по поводу спонсорства, продажи прав на телетрансляции, трансферных соглашений. Общий объем рынка спортивной индустрии в мире достигает \$200 млрд. Безусловно, своеобразным центром Вселенной, солнцем, вокруг которого вращается все, здесь являются спортивные события - соревнования, турниры, показательные выступления и т.п.

## **ГЛАВА II. Анализ деятельности**

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

Федерации, спортивные ассоциации, профессиональные лиги, ДЮСШ, спортивные клубы, добровольные спортивные общества и фитнес-клубы – все это организации, работающие в сфере физкультуры и спорта. В России функционирует множество таких организаций, преследующих конкретные цели, будь то учебно-тренировочная деятельность, физкультурно-оздоровительная работа с населением или организация физкультурно-спортивной работы по воспитанию спортсменов-профессионалов. Пропаганда ЗОЖ, внедрение в массовое сознание идеи важности физического развития, воспитание спортивной культуры становятся все более актуальными в современном обществе. Это связано с тем, что продолжительность и качество жизни населения напрямую зависят от проводимой в стране физкультурно-спортивной политики.

В России деятельность физкультурно-спортивных организаций регулируется Федеральным законом № 329-ФЗ.

Направленность и специализация таких образований различна, но все они имеют юридическую природу. Согласно статье 10 организационно-правовая форма физкультурно-спортивных организаций и их функционирование идентичны нормам, предусмотренным для коммерческих и некоммерческих организаций. Коммерческие компании работают на прибыль (например, фитнес-клубы). Некоммерческие объединения преследуют другие цели: приобщение населения к ЗОЖ, популяризация отдельных спортивных направлений и тому подобные. Членство физкультурно-спортивных организаций в спортивных объединениях международного уровня дает им соответствующие статусу права и обязанности, но только если последние не идут вразрез законодательству РФ. Эффективная работа таких объединений способствует подъему любительского и профессионального спорта.

ПФК ЦСКА (Профессиональный футбольный клуб ЦСКА) — российский футбольный клуб Центрального спортивного клуба армии. Один из старейших и наиболее титулованных отечественных клубов, ведущий свою историю от команды ОЛЛС, основанной в 1911 году. Семикратный чемпион СССР, пятикратный обладатель Кубка СССР, трёхкратный чемпион России, четырёхкратный обладатель Кубка России и трёхкратный обладатель Суперкубка России. Первый российский клуб, выигравший европейский клубный турнир (Кубок УЕФА 2005).

Прежние названия:

1911—1923 год — Общество любителей лыжного спорта (ОЛЛС).

1923—1928 год — Опытно-показательная площадка ВсеФК "ЦСКА" уча (ОППВ).

1928—1951 год — Спортивный клуб Центрального дома Красной армии (ЦДКА).

1941 год — Красная Армия Москва.

1951—1957 год — Спортивный клуб Центрального дома Советской армии (ЦДСА).

1957—1960 год — Центральный спортивный клуб Министерства обороны (ЦСК МО).

с 1960 года — Центральный спортивный клуб армии (ЦСКА).

История. История футбольного клуба ЦСКА началась в 1911 году, когда в Обществе любителей лыжного спорта (ОЛЛС) была организована футбольная секция. На базе этой футбольной секции было сформировано три команды, которые в том же году впервые приняли участие в чемпионате Москвы в классе "Б". 14 августа 1911 года был сыгран первый официальный матч команды ОЛЛС с клубом "Вега". Матч закончился победой футболистов ОЛЛС со счётом 6:2. В 1917 году команда завоевала первое место в Казанской лиге (первенстве команд, располагавшихся в дачных местностях вдоль Казанской железной дороги) и вышла в класс "А" чемпионата Москвы.

## **2.2. Организационная структура ПФК ЦСКА**

У любого клуба есть владелец – это человек, который инвестирует в футбол свои деньги, так что функционирование клуба напрямую зависит от него. Далее стоит выделить такие должности, как президент или генеральный менеджер – это очень важные фигуры в любом клубе. Сейчас в российском чемпионате есть хорошие игроки, тренеры с громкими именами, а вот в плане менеджмента мы отстаем от Европы.

Есть несколько топ-менеджеров, и один из них – президент ПФК ЦСКА Евгений Гинер.

Генеральный директор отвечает за текущую деятельность клуба, следит за составлением бизнес-плана и за его выполнением. Финансовый отдел и

бухгалтерия также играют важную роль в работе клуба.

## **О доходах профессионального клуба**

Тема экономики в футболе стала одной из самых интересных и обсуждаемых.

Футбол можно сделать прибыльным бизнесом. Нельзя относиться к футболу просто как к бизнес-проекту, потому что для того, чтобы статья доходов превысила статью расходов, должно произойти что-то невероятное. Для людей, которые вкладывают деньги в футбол, прибыль не является самоцелью, хотя стремиться постоянно ее повышать – одна из основных задач менеджмента.

## **О селекциях и зарплатах футболистов**

Если говорить о затратах на приобретение новых футболистов, то все, кто следит за футболом, давно поняли – ПФК ЦСКА никогда не покупает звезд за огромные деньги, делают ставку на молодежь.

Сейчас зарплата в 1 миллион долларов за сезон – это средний уровень.

Некоторые российские клубы с большим бюджетом тратят по 30 миллионов долларов за трансфер футболиста. Большие деньги вовсе не гарантируют успех – важно разрабатывать грамотную стратегию. При этом нужно понимать – если за игрока заплатили 30 миллионов, то и зарплата у него должна быть гораздо больше, чем у остальных.

Возникает два варианта – повысить зарплату остальным футболистам или оставить все так, как есть. Второй вариант зачастую влечет за собой изменение взаимоотношений внутри команды.

Для создания хорошей команды необходима грамотная селекция. Задача селекционной службы – найти молодых талантливых футболистов. Сотрудники этой службы не должны подавать список, в котором будут Кака или Роналдиньо. У ЦСКА есть наглядный пример хорошей работы селекционеров – Алан Дзагоев. Его заметили на одном из турниров молодежных команд и приобрели за 300 тысяч долларов. Теперь его цена стала, как минимум, в 20 раз больше.

Сегодня за российского игрока легко можно заплатить едва ли не в два раза больше. Рост цен провоцируется еще и постоянно ужесточающимся лимитом на легионеров. Так что в футболе еще крайне важно наличие ДЮСШ. Если школа футбольного клуба каждый год будет давать по 2-3 игрока уровня основного

состава, это можно будет считать успехом.

## **О процессе строительства нового стадиона ПФК ЦСКА**

Строительство продолжается, но его темпы пока сознательно снижены, потому что на этом рынке обозначилась тенденция снижения цен.

Одна из основных задач клуба – строительство стадиона. Подрядчик порекомендовал снизить темпы строительства, потому что цены на этом рынке сейчас падают, и специалисты пока не понимают, когда рынок достигнет своего дна. Так что говорить о том, что сразу после кризиса в стране появятся сразу несколько стадионов (ЦСКА, «Спартак» и «Зенит»), не приходится.

Если говорить о затратах, то на содержание стадиона уходят очень большие деньги, и такие проекты окупить очень сложно, так как они в большей степени социальные». Комментируя анонсируемую в середине сезона смену главного тренера команды, гендиректор ПФК ЦСКА сказал, что пока сложно говорить о том, какое решение будет принято.

## **Цифры**

9 000 000 долларов – спонсорские выплаты ВТБ в минувшем сезоне

5 400 000 евро – получит ПФК ЦСКА за участие в групповой стадии Лиги чемпионов

4 000 000 долларов – заработал ПФК ЦСКА в чемпионате России

300 000 долларов – цена, за которую ПФК ЦСКА приобрел Алана Дзагоева

15 450 зрителей – средняя посещаемость домашних матчей ПФК ЦСКА в сезоне-2008

## **2.3. Анализ конкурентов спортивной организации**

Прошлый сезон «Спартак» закончил со средним показателем 189 единоборств и 52% выигрываемых (3й показатель в РФПЛ, на 1% меньше по эффективности, чем у лидера – ЦСКА). В этом сезоне команда идет с показателем 182 единоборства за матч и 55% эффективности (делит 1е место с «Зенитом»). Падение в ср. на 7 единоборств вряд ли можно назвать критическим.

Что касается выносливости, то ее наличие или нехватку статистически можно посмотреть только при анализе скоростных данных в динамике матча. Очевидно, что если команда начинает игру с высокой интенсивностью, но постепенно в

динамике пробег снижается, это может говорить о потере выносливости. То же самое касается и соотношения скоростных данных команды с соперником – если длительную дистанцию матча команда соответствует ритму игры, а на финальном отрезке начинает проигрывать в скоростях, вероятно это может быть связано с потерей выносливости.

В отдельности данные о пройденном километраже не интересны. Общую дистанцию, которую обычно выводят в телекартинке в прямых трансляциях, в большом объеме составляют пеший ход, бег трусцой или не интенсивный бег. Куда более полезными являются данные о работе на максимальной скорости – рывки (5.5-7 м/с) и спринты (от 7 м/с). Этому уделяет внимание даже Артем Дзюба, сильные стороны которого далеки от скорости. При этом, если команда не добирает в спринтах, она обязательно компенсирует это рывками (и наоборот). Разница между скоростью в 6.9 м/с и 7.1 м/с может и не велика, но с точки зрения анализа первое ускорение это рывок, а второе - спринт.

Как и прочую статистику скоростные данные стоит изучать с весомой долей критики. Как и любой элемент футбола, скорость, помимо физической подготовки, связана с рядом других факторов. Выделю, на мой взгляд, ключевые:

- тактика (в т.ч. схема) и стиль игры. Эффективно контратакующая команда при наличии свободных зон по итогу может превзойти оппонента, игравшего в контроль мяча, в работе на максимальной скорости. Прессинг всегда требует больше интенсивности, чем оборона низким блоком. И т.д., и т.п.

- стратегия игры. Смена стратегии игры в конце матча и переход на манеру «бей вперед, там один разберется» может приводить к снижению общей интенсивности команды, поскольку значительно минимизируется пробег в атаке. В результате соперник, которому нужно отыгрываться, может превзойти в скоростной работе такую команду по динамике, просто вовлекая значительно больше игроков в комбинационный процесс.

- наличие футболистов, способных «делать разницу». Понятно, что если у вас нет скоростных игроков, а у соперника есть, вряд ли вам стоит ориентироваться на рывки и спринты. К примеру, в прошлогоднем «Зените» разницу делал Смольников, больше других преодолевая на максимальной скорости. В этом сезоне – Кокорин. У ЦСКА такими футболистами являются Головин и Фернандес, у «Спартака» - Промес и Комбаров. Однако стоит отличать момент, между тем, когда действительно разницу сделал конкретный футболист и тем, когда команда все-таки «просела»

физически и очевидно уступила в скоростях.

Анализируя все данные, можно резюмировать, что команда для игры в недельном цикле качественно готова физически (как минимум, плохо подготовленная команда не способна в меньшинстве на высоких скоростях перебегать оппонента). Более того, при проведении ротации «Спартак» способен выдерживать интенсивный темп матча до конца игры даже на короткой дистанции (упущенные результаты с ЦСКА и с «Тосно» очевидно не связаны с физическим компонентом). Однако при игре одним составом в микро-цикле через 3 на 4й «Спартак» действительно теряет в интенсивности на фоне усталости против более свежего соперника. Проигрыш в рывковой и спринтовой активности в матчах с «Динамо» и «Марибором» прямо совпадал с неудачной игрой команды на финальном отрезке игры.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Перед нами стояла задача изучить общие представления о спортивном менеджменте и требованиях, предъявляемых к нему в современных условиях. Спортивный менеджмент в современных условиях это грамотно спланированный процесс управления спортивными объектами, соревнованиями, эффективное управление организациями физкультурноспортивной направленности в условиях рыночных отношений. На сегодняшний день спортивный менеджмент имеет более обширные задачи, в том числе, чтобы спортивные объекты не пустовали – организация дополнительных платных услуг, соревнований международного и российского уровня. Никакая спортивная организация не может существовать без менеджмента. В любой физкультурно-спортивной организации ее сотрудники взаимодействуют друг с другом.

В своей работе я представил общую характеристику состояния коммерческой деятельности ПФК «ЦСКА» с точки зрения законодательного, экономического, организационного аспектов. В общем, государственные спортивные организации имеют требования, которым они подчиняются, но в плане получения внебюджетных средств ограничений нет. Сегодня ПФК «ЦСКА» это хорошо организованная спортивная организация. В целом организация имеет больше положительных сторон.

### ***Сильные стороны***

1. ПФК ЦСКА - известный футбольный клуб, имеющий давние традиции.
2. Высокая, относительно других видов спорта, популярность футбола в стране.
3. Большая армия болельщиков команды в Москве и других городах России и СНГ.
4. Высококвалифицированные футболисты и тренеры в команде.
5. Хорошо продуманная ценовая билетная политика
6. Весомая финансовая поддержка в лице компании Россети
7. Стратегия, направленная на самокупаемость клуба
8. Одна из самых сильных ДЮСШ в России

### ***Слабые стороны***

1. Относительно слабая селекция
2. Последние годы команда не демонстрирует свой прежний уровень и не достигает требуемого спонсорами и болельщиками результата
3. Уровень Чемпионата России не позволяет приобретать звёздных игроков мирового уровня из чемпионатов топ-уровня и, в случае прогресса доморощенных игроков, удерживать их.
4. Нехватка высококвалифицированных спортивных менеджеров в руководстве клуба, вследствие чего порой принимаются необдуманные и неэффективные решения в управлении клубом.

### ***Возможности***

1. Смена руководства на квалифицированных спортивных менеджеров.
2. Стажировка менеджеров ПФК ЦСКА в топ-клубах западных чемпионатов
3. Поддержка руководством тренерского состава.
4. Индивидуальная психологическая работа с игроками клуба

### ***Угрозы***

1. Вследствие популярности клуба, СМИ довольно часто оказывает давление на него, вызывает нервозность среди игроков и тренерского штаба.
2. В связи с прошедшим кризисом и невыразительными результатами клуба, финансовая поддержка может быть сокращена
3. На фоне последних результатов клуба, ведущие игроки могут покинуть команду.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 02.11.2013)
3. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2009.
4. Базунов, Б.А. Спорт: XX век: Хроника отечественного и мирового спорта / Б.А. Базунов. - М.: Советский спорт, 2007.
5. Балабанов И.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта - М.: Финансы и статистика, 2008. – 356 с.
6. Баринов С.Ю. Основные компоненты гуманистически ориентированной организации физкультурно-спортивной работы в вузе // XII Междунар. научный конгресс «Современный олимпийский и паралимпийский спорт и спорт для всех: материалы конференции. Т. 1. - М.: Физ. культура, 2008
7. Белых Л.П. Реструктуризация предприятия. – М.: Юнити-Дана, 2007. – 228 с.
8. Вяткин Б. А. Управление психическим стрессом в спортивных соревнованиях. - М.: Физкультура и спорт, 1981. - 112 с.
9. Горбунов Т. Д. Психопедагогика спорта. - М.: Физкультура и спорт, 1986
10. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. – М.: Филинь, 2007. – 382 с.
11. Горохов Б.А. Ресурсная модель стратегического менеджмента и ее инструментарий // Реферативный журнал. Серия 2. Экономика, 2008. - № 4.
12. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2009. – 321с.
13. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2008. – 258с.
14. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2003. – 342 с.

15. Каган М.С. Философская теория ценности. - Санкт-Петербург: ТОО ТК «Петрополис», 2007.