

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В условиях коммерциализации экономики спорта, становления спортивной отрасли как экономической категории именно спортивные менеджеры решают основные задачи формирования инфраструктуры, соответствующей общепринятым мировым и европейским стандартам. Поэтому изучение темы управления персоналом в рамках современной спортивной организации, а именно клуба «Локомотив», является как нельзя более актуальным на сегодняшний день.

В современной науке под «менеджментом» понимается процесс руководства или управления работником, рабочей группой, коллективом, различными организациями, действующими в условиях рыночной экономики. Спортивный менеджмент представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей физкультурно-спортивной организации, которая действует в условиях рынка путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. Иными словами, спортивный менеджмент – это теория и практика эффективного управления организациями спортивной отрасли в рыночных условиях.

Зарубежные источники представляют нам менеджера как руководителя, занимающего постоянную должность в организации и наделенного полномочиями в области принятия решений по вопросам ее деятельности в рыночных условиях. О работе менеджера судят не по тому, что он делает, а по тому, как он побуждает к работе других людей. Менеджер – это наемный управляющий даже в тех случаях, когда мы говорим о менеджерах топ-класса.

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

Спортивный менеджмент 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 конкуренции.

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.

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.

Теоретическую основу работы составили монографии, а также учебная литература по менеджменту и управлению персоналом, научные статьи, последняя периодика по проблеме, данные специализированных порталов сети Интернет.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

- 1.

### **Понятие и сущность спортивного менеджмента**

В спорте заняты миллионы людей по всему миру, в него играют или смотрят большинство населения мира. Рост и профессионализация спорта привели к изменениям в потреблении, производстве и управлении спортивными

мероприятиями и организациями на всех уровнях спорта. Страны с формирующейся экономикой такие как Бразилия, хозяева чемпионата мира по футболу 2014 года и Олимпийских игр 2016 года, все чаще рассматривают спорт как средство стимулирования инвестиций в инфраструктуру, для продвижения их страны, для того чтобы простимулировать торговлю, туризм и инвестиции, и для стимулирования национальной гордости среди своих граждан[1].

Управление спортивными организациями в начале XXI века предполагает применение приемов и стратегий очевидных в большинстве современных бизнесов, государственных и некоммерческих организациях. Спортивные менеджеры занимаются стратегическим планированием, управлением большим количеством платных и добровольных человеческих ресурсов, занимаются вещанием.

Студенты, стремящиеся к карьере спортивного менеджера, должны развивать понимание особенности спорта и смежных с ним отраслей, среды, в которой развивается спорт и действуют организации, а также виды спортивных организаций, которые действуют в обществе, некоммерческих и профессиональных секторов спортивной индустрии.

Смит и Стюарт предоставляют список из десяти уникальных особенностей спорта, которые могут помочь нам понять, почему руководство спортивных организаций требует применение специфических методов управления. Уникальной особенностью спорта является феномен людей, развивающих иррациональные страсти к спортивным командам, соревнованиям, или спортсмены. Спорт имеет символическое значение по отношению к результатам выступлений, успеху и празднованию достижений, которые не происходят в других областях экономической деятельности и социальной активности. Спортивные менеджеры должны научиться обуздать эти страсти, апеллируя к желанию людей купить билеты на мероприятия, стать членом клуба, приобрести спортивные товары. Они также должны научиться применять понятную бизнес-логику и методы управления для обслуживания традиций, и связи с ностальгическими аспектами спортивного потребления.

Существуют также заметные различия между спортивными организациями и другими предприятиями в том, как они оценивают производительность. Частные или публичные листинговые компании существуют, чтобы получить прибыль и увеличить богатства акционеров или владельцев, в то время как в спорте, другие императивы, такие как победа в чемпионатах, предоставление услуг заинтересованным сторонам и членам или выполнение обязательств по

общественным работам может иметь приоритет над финансовыми результатами. Спортивные менеджеры должны быть осведомлены об этих многочисленных организационных аспектах.

Конкурентное равновесие также является уникальной особенностью взаимозависимого характера, отношения между спортивными организациями, которые конкурируют на поле, но сотрудничают для обеспечения долгосрочной жизнеспособности обоих клубов и их лиги[2].

В большинстве предприятий цель состоит в том, чтобы обеспечить самую большую долю рынка, победить всех конкурентов и обеспечить себе монополию. В спортивных лигах, клубах и командах нужно, чтобы конкуренция оставалась в бизнесе, поэтому они должны сотрудничать, чтобы разделить доходы и играть, регулировать самим уровень неопределенности в исходе игр между собой, так чтобы интерес болельщиков был сохранен. В некотором смысле такое поведение может быть истолковано как антиконкурентное, но правительства поддерживают такие действия из-за уникальных аспектов спорт.

Спортивный продукт, когда он принимает форму игры или соревнования, также имеет переменное значение качества. Результаты игры, как правило, неопределенны, одна команда может доминировать, у другой будет уменьшение привлекательности игры. В восприятие тех, кто смотрит игру возможно, что качество также уменьшилось в результате, особенно если ваша команда проигрывает.

Спорт порождает у людей уникальные модели поведения, такие как подражание их спортивным героям в игре, ношение формы своего любимого игрока, или покупка продуктов, которые спортивные знаменитости одобряют. Это опосредованное отождествление с навыками, способностями и образа жизни спортивных людей может быть использован спортивными менеджерами и смежными отраслями промышленности для влияния на решения о покупках людей, которые следят за спортом.

В совокупности эти уникальные особенности спорта создают некоторые проблемы для руководителей спортивных организаций и мероприятий. Важно понимать влияние этих особенностей о подходах и стратегиях управления, используемых спортивными менеджерами.

Спортивные менеджеры используют методы управления и теории, которые похожи на менеджмент в других организациях, таких как больницы, правительственные

ведомства, банки и организации социального обеспечения. Тем не менее, есть некоторые аспекты: стратегическое управление, организационная структура, управление человеческими ресурсами, лидерство, организационная культура, финансовый менеджмент, маркетинг, управление и управление эффективностью, которые являются уникальными для управления спортивными организациями.

Глобализация явилась одной из основных движущих сил в изменении способов производства спорта и потребления. Расширенная интеграция мировых экономик позволила наладить коммуникацию, происходящую между производителями и потребителями с большей скоростью и разнообразием, и спорт один из секторов, пожинающий плоды. Потребители элитных спортивных мероприятий и соревнований таких как Олимпийские игры, чемпионаты мира по регби, крикету и футболу, Английская Премьер-Лига, Национальная Баскетбольная Ассоциация (НБА) и Большой шлем, турниры по теннису и гольфу пользуются беспрецедентным доступом через социальные медиа.

Помимо фактического участия в мероприятиях в прямом эфире на стадионе или месте проведения, болельщики могут просматривать эти события через бесплатный эфир и платное или кабельное телевидение; слушать их на радио и интернете; читать об анализе игр, их любимых игроках и командах через газеты и журналы как в печатных, так и в цифровых изданиях; давать оценки, комментарии или видение на своих мобильных телефонах или планшетах через веб-сайты или социальные медиа-платформы, такие как Twitter; и подписаться на специальные предложения и информацию через онлайн-подписки, используя свой адрес электронной почты или предпочитаемую платформу социальных сетей.

Глобальный спортивный рынок стал очень переполненным, и спортивные менеджеры стремятся найти нишу для понимания глобальной среды, в которой они должны работать.

Большинство национальных правительств рассматривают спорт как средство для поднятия патриотизма, экономического развития или социального развития. Таким образом, они считают своей ролью принятие политики и законодательства, направленных на поддержку, контроль или регулирование деятельности спортивных организаций.

- 1.

# Виды спортивных команд

Прежде всего мы должны определить, что мы подразумеваем под спортивной командой. Команда также может рассматриваться как организация. Говоря о спортивных командах, можно сразу же подумать о футбольных или гандбольных командах; однако Гребля, теннис с двумя игроками (парные) или гимнастические команды также перечислены среди команд текущей литературой в особых случаях. Каковы же тогда ключевые отличия? Те группы игроков, которые состоят по крайней мере из двух членов, обычно называются командами в любой отрасли спорта. В литературе эти отрасли анализируются с нескольких точек зрения. В следующем разделе рассматриваются некоторые из этих функций.

Сплоченность команды, необходимая для успешного спортивного выступления между участниками, которые сотрудничают для достижения цели, может быть интерактивной (в случае гандбола, баскетбола, волейбола, футбола и др.). Как мы видим, для этих команд характерна особая внутренняя структура, обусловленная взаимодействием членов, и именно поэтому каждый партнер по команде должен найти свою позицию (не только на поле, но и в раздевалке, о которой они очень часто забывают). С другой стороны, в других группах, также известных как аддитивные или суммативные типы команд (гребля на каноэ, теннис с двумя игроками (парные), гимнастические команды), эффективность членов складывается вместе.

Согласно другой модели, существуют интерактивные и коактивные группы (в последних не требуется большого взаимодействия или сотрудничества). Интерактивные виды спорта требуют, чтобы люди работали непосредственно друг с другом. Участники могут быть успешными только в нападении и защите, если они постоянно корректируют свои движения, чтобы соответствовать другим. Таким образом, мы можем сказать, что вечнозеленая пословица здесь кажется верной: “одна ласточка не делает лето”, что означает, что даже команды с плохими производственными способностями могут иметь шанс быть успешными с высоким уровнем сотрудничества[3].

Существует деление командных видов спорта на следующие три основные категории на основе уровня сплоченности, связанного с целью:

коактивные команды: частота взаимодействия и уровень координации между участниками довольно низки (например, стрельба из лука, боулинг, стрельба,

борьба);

интерактивные команды: требуется частота взаимодействия и уровень сотрудничества между участниками (например, гандбол, футбол, волейбол);

смешанные команды: отображение всех функций, упомянутых выше (например, прыжки в легкой атлетике, гребля, эстафетное плавание).

Два основных компонента сплоченности по-разному проявляются в группах, перечисленных выше. Цель функционирует как более сильная сплоченная сила в случае взаимодействующих команд, в то время как эти группы характеризуются более слабыми социальными сплоченными силами. Обратное верно в отношении интерактивных команд, в то время как смешанные группы имеют почти идентичные уровни целенаправленных и социальных сплоченных сил[4].

Спортивные психологи, которые изучили ключевые психологические факторы эффективности команды, доказали, что уровень эффективности команды всегда ниже, чем простая сумма индивидуальных показателей. Основная причина этого - потери, возникающие в результате командных процессов, таких как дефицит, вызванный отсутствием доверия, потерей доверия или неудовлетворенностью. Поэтому считается крайне важным дальнейшее исследование этих переменных.

Мы можем считать это неважным или пытаться не осознавать важность развития хорошей атмосферы в Ассоциации/организации, в которой работают игроки, а также здорового командного духа и сильных отношений между тренером и игроком, но эти факторы больше всего способствуют не только хорошему настроению спортсменов (что не является второстепенным, но и не является самым важным фактором), но и оказывают объективное влияние (в результате чего цели, результаты и т. д.) на общую производительность.

Как мы можем видеть это, отношение игроков к своему клубу и команде играет решающую роль при развитии способностей справляться с психологическими нагрузками со всеми ожиданиями, идущими изнутри и извне их групп, они сталкиваются постоянно.

Спортивные команды - это фактически специальные организации, члены которых работают вместе для достижения общих целей посредством скоординированной деятельности, имея свою собственную уникальную внутреннюю динамику, структуру и иерархию. В дополнение к этому, групповая идентичность обычно сильна в спортивных командах, с помощью которых члены команды

дифференцируют себя от членов других групп и укрепляют свое собственное единство. Есть несколько ожиданий как со стороны спортсменов, так и клубов, которые могут увеличить или уменьшить усилия игроков по достижению целей, тем самым влияя на саму производительность, когда она выполняется или не выполняется, соответственно. Эти взаимные ожидания включены в так называемый психологический контракт, как описано выше. Мы также можем утверждать, что успех спортивных организаций имеет два измерения. Одним из них является результат, достигнутый спортивной командой, например, победа в чемпионате или Кубке. А другой-экономический, например, приносящий максимально возможную прибыль. В лучшем случае они идут рука об руку, но бывают случаи – правда, это случается редко – когда клуб добивается лучших спортивных результатов, чем экономических выгод.

- 1.

## **Особенности управления спортивными организациями**

**Стратегическое управление** предполагает анализ позиции организации в конкурентной борьбе. окружающей среды, определение ее направленности и целей, выбор соответствующей стратегии и использование ее.

Успех любой спортивной организации может во многом зависеть от качества их стратегических решений. Можно утверждать, что некоммерческие спортивные организации не спешат принять концепции, связанные со стратегическое управление, потому что спорт по своей сути турбулентен[5].

На конкурентном рынке спортивные менеджеры должны управлять своими собственными фьючерсами, проводя значимый анализ рынка, устанавливая четкую направление и разработка стратегии, которая соответствует возможностям. Понимание стратегических принципов управления и способы их применения в конкретном отраслевом контексте необходимы для будущих спортивных менеджеров.

**Организационная структура** важна, потому что она определяет, где сотрудники и добровольцы пересекаются с точки зрения рабочих задач, процедур принятия решений, необходимости сотрудничества, уровня ответственности и механизмов отчетности.



Поиск правильного пути структуры спортивной организации предполагает баланс между необходимостью формализации процедур стимулируя инноваций и креативности, а также обеспечивая адекватный контроль сотрудников и волонтерской деятельности, не оказывая чрезмерного влияния на мотивацию и отношение людей к работе.

В сложном мире спорта уточняются коммуникационные линии между несколькими группами внутренних и внешних заинтересованных сторон при попытке сократить ненужные и дорогостоящие уровни управления. Это также является важным аспектом управления структура организации. Относительно уникальное сочетание оплачиваемого персонала и волонтеров в спортивной индустрии добавляет слой сложности к управлению структурой многих видов спорта организации.

**Управление человеческими ресурсами**, в основном бизнесе или спортивных организациях, является по существу обеспечением эффективной и удовлетворяющей рабочей силы. Однако, сам размер некоторых спортивных организаций, а также трудности в управлении комплексом волонтеров и оплачиваемым персоналом в спортивной индустрии, делает управление человеческими ресурсами сложным вопросом для спортивных менеджеров. Успешные спортивные лиги, клубы, ассоциации, розничные торговцы и места полагаются на хорошие кадры, как на поле, так и вне его. Управление людскими ресурсами нельзя отделить от других ключевых инструментов управления, таких как стратегическое планирование или управление организационной культурой и структурой.

**Менеджеры** у руля спортивных организаций должны иметь возможность влиять на других, чтобы следовали их видению, позволяли людям чувствовать себя частью команды, работающей для достижения общей цели,

Спортивная индустрия процветает в организациях, имеющих лидеров, которые способны эффективно сотрудничать с другими организации для существования профессиональной лиги, работы с руководящими органами спорта, а также координация усилий государственных органов, международных и национальных спортивных организаций для того чтобы проводить широкомасштабные спортивные соревнования[6].

**Организационная культура** состоит из предпосылок, норм и ценностей, которыми обладают индивиды и группы внутри организации, которые влияют на деятельность и цели в организации.

Организационная культура- это организационная эффективность, приверженность сотрудников, сотрудничество, эффективность, производительность труда и принятие решений. Однако, как организационная культура может быть определена, диагностирована и изменена является предметом многочисленных дискуссий в бизнесе и академическом мире. Благодаря прочным традициям спортивной деятельности и поведения, руководители спортивных организаций, особенно таких, как профессиональные спортивные франшизы или традиционные виды спорта, должны осознавать силу организационной культуры как таковой.

**Финансовый менеджмент** в спорте предполагает применение бухгалтерского и финансового учета. Процессы принятия решений относительно уникальных потоков доходов и связанных с ними затрат спортивных организаций. Это важно для спортивных менеджеров, чтобы понять финансовые принципы управления, связанные с членским доходом, билетами и товарами продажи, доходы от спортивных ставок, спонсорство, плата за права на трансляцию и государственные гранты и субсидии[7].

**Спортивный маркетинг** - это применение маркетинговых концепций к спортивным продуктам и услугам, и маркетинг не спортивных товаров через ассоциацию со спортом. Подобно другим формы маркетинга, спортивный маркетинг стремится удовлетворить потребности и желания потребителей. Это достигается путем предоставления потребителям спортивных услуг и продуктов, связанных со спортом[8].

Тем не менее, спортивный маркетинг отличается от обычного маркетинга в том, что он также имеет возможность поощрять потребление не связанных со спортом товаров и услуг ассоциациями.

Это важно понимать, что спортивный маркетинг означает маркетинг спорта, а также использование спорта в качестве инструмента для продвижения на рынок других товаров и услуг.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА «ЛОКОМОТИВ»**

### **2.1. Общая характеристика ФК «ЛОКОМОТИВ»**

Страна: Россия

Город: Москва

Полное название: ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «ЛОКОМОТИВ» МОСКВА

Дата основания: 23 ИЮЛЯ 1922 ГОДА

Цвета клуба: КРАСНО-ЗЕЛЕНО-БЕЛЫЕ

Предшественники:

1922 — «КАЗАНКА» («МОСКОВСКО-КАЗАНСКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА»)

1923–1930 — «КЛУБ ОКТЯБРЬСКОЙ РЕВОЛЮЦИИ» («КОР»)

1931–1935 — «КАЗАНКА» («МОСКОВСКО-КАЗАНСКАЯ ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА»)

С 12 января 1936 ГОДА – «ЛОКОМОТИВ»

Стадион: «РЖД АРЕНА»

Официальный сайт: <https://www.fclm.ru/ru/>

Московский «Локомотив» Российский футбольный клуб, основанный в Москве.

«Локомотив» трижды побеждал в Российской Премьер-лиге, дважды-в Кубке СССР и десять раз-в Кубке России.

Локомотив был основан как Казанка (Московско-Казанская железная дорога) в 1922 г. В 1924 году клуб объединил сильнейших футболистов нескольких линий Московской железной дороги как КОР («Клуб Октябрьской революции»). В 1931 году клуб был вновь переименован в Казанку (Московско-Казанская железная дорога) и в 1936 году он был в конечном итоге переименован в, как известно сегодня, «Локомотив». В период коммунистического правления московский клуб "Локомотив" входил в состав Добровольного спортивного общества "Локомотив" и через Российские железные дороги принадлежал Министерству транспорта СССР.

Когда в 1936 году было создано Добровольное спортивное общество "Локомотив", в его футбольной команде выступали лучшие игроки Казанки, а также ряд сильных советских футболистов того времени, таких как Алексей Соколов, Михаил Жуков, Илья Гвоздков и Иван Андреев. «Локомотив» дебютировал в первом в истории советского футбольного клубного первенства в матче против ленинградского

«Динамо» 22 мая 1936 года. В первых двух сезонных чемпионатах (весеннем и осеннем) «Локомотив» занял пятое и четвертое места соответственно. Первый успех «Локомотива» наступил вскоре после того, как в 1936 году железнодорожники сумели обыграть тбилисское "Динамо" со счетом 2: 0 в финале Кубка СССР, выиграв таким образом первый Кубок СССР.

Последующие годы были достаточно успешными, так как «Локомотив» стабильно выступал в национальных чемпионатах. Однако результаты выступления после Второй мировой войны ухудшились, и за пятилетний период «Локомотив» дважды попадал в Советскую Первую лигу. В 1951 году «Локомотив» занял второе место и в итоге выиграл продвижение в высшую лигу СССР. Это положило начало второму возрождению «Локомотива», и до начала 1960-х годов «Локомотив» боролся за лучшие трофеи СССР. В 1957 году «Локомотив» во второй раз выиграл Кубок, а спустя два года «Локомотив» завоевал серебряные медали чемпионата СССР. Второе место - самая высокая позиция, которую когда-либо занимал "Локомотив" в советское время.

Еще одной важной отличительной чертой для «Локомотива» стало разрешение на проведение товарищеских матчей с зарубежными соперниками. Как правило, вплоть до конца 1950-х годов международные спортивные контакты с советскими командами были крайне редки. Однако с 1955 года «Локомотив» стал «футбольным послом» Советского Союза за рубежом, участвуя в товарищеских матчах в различных частях света, включая Европу, Азию, Африку и даже Северную Америку. Эта политика открытости положила начало великой эпохе для «Локомотива», в состав которого вошли лучшие советские футболисты того времени, такие как Владимир Маслаченко, Геннадий Забелин, Евгений Рогов, Виктор Соколов, Виктор Ворошилов, Игорь Зайцев, Заур Калоев, Юрий Ковалев и Виталий Артемьев. Однако, когда сильнейшие игроки «Локомотива» покинули клуб, «Локомотив» снова впал в немилость, и последовали колебания между первым и вторым дивизионами, нестабильность продолжалась до конца 1980-х годов.

В начале 1990-х годов «Локомотив» считался «самым слабым звеном» среди ведущих московских клубов. Ему не хватало как результата на поле, так и поддержки болельщиков на трибунах. Однако главный тренер Юрий Семин и президент Валерий Филатов смогли возглавить прогресс клуба, установив «Локомотив» в качестве «пятого колеса Московской телеги».

С уходом бывших советских республик и их клубов «Локомотив» воспользовался возможностью блеснуть.

Солидные выступления во внутренней лиге и несколько запоминающихся кампаний в еврокубках сделали «Локомотив» суперклубом российского масштаба и вернули болельщиков и болельщиц на трибуны. В 2002 году был построен новый стадион—стадион «Локомотив», напоминающий традиционный, компактный английский. Арена, в то время считавшаяся одной из самых комфортных, если не самой лучшей, в Восточной Европе, дала огромный толчок темпам роста болельщиков клуба. В итоге к 2009 году средняя посещаемость стадиона стала второй по величине в Москве.

В 2002 году «золотой матч» был необходим, чтобы решить, кто будет чемпионом, так как Локомотив Москва и ЦСКА Москва оба закончили с одинаковым количеством очков после игровой недели. Игра проходила на стадионе «Динамо» перед аншлаговой толпой. «Локомотив» досрочно вырвался вперед благодаря драйву капитана Дмитрия Лоськова, и в итоге гола оказалось достаточно, чтобы «Локомотив» завоевал первый титул в истории клуба.

Два года спустя «Локомотив» снова выиграл российскую Премьер-Лигу, обойдя городских соперников ЦСКА на одно очко; «Локомотив» разгромил ярославский "Шинник" 0-2 в Ярославле, через неделю после того, как ЦСКА дома уступил городским соперникам "Динамо".

В 2005 году многолетний главный тренер Юрий Семин покинул команду, чтобы тренировать сборную России. В том же году, несмотря на то, что "Локомотив" лидировал в чемпионате большую часть года, он споткнулся в последних матчах кампании, позволив ЦСКА обогнать их и претендовать на титул, а «Локомотив» в итоге опустился на третье место. Позже тренера вновь сменили и тренером стал Славолуб Муслин, первый иностранный менеджер в истории клуба. После неудачного старта нового сезона "Локомотив" восстановился и финишировал третьим, но, несмотря на солидную результативность, Муслин был уволен, его место занял Анатолий Бышовец, а Юрий Семин вернулся на пост президента команды. Это принесло мало успеха «Локомотиву», который завершил сезон на седьмом месте, а единственным ярким пятном стала победа в Кубке России. Эти плохие выступления побудили совет директоров уволить и тренера Анатолия Бышовца, и президента Семина. Впоследствии главным тренером был назначен Ринат Билялетдинов. Это продолжалось до 6 декабря 2006 года, когда «Локомотив» вывел Рашида Рахимова из пермского «Амкара» на трехлетний контракт. Опять же, это привело к еще одному плохому решению совета директоров, так как «Локомотив» только занял седьмое место в 2008 году, также плохо начав сезон 2009 года. Неудивительно, что 28 апреля 2009 года «Локомотив»

уволил Рахимова. Через месяц Семин был возвращен в клуб, чтобы взять на себя ответственность. Это назначение принесло немедленный успех «Локомотиву», так как после действительно неудачного старта «Локомотив» восстановился и завершил сезон на высоком уровне, заняв четвертое место[9].

Изучив историю клуба перейдем к рассмотрению структуры доходов и расходов футбольного клуба «Локомотив» на 2018 год (Таблица 1).

**Таблица 1. - Структура доходов и расходов ФК «Локомотив»**

Доходы (млрд. руб.)

Спонсорские контракты от ОАО «РЖД»	5,40
Иные спонсоры	0,10
Участие в Лиге Европы	0,49
Выплаты от РФПЛ	0,14
Доходы от выплаты за контракты воспитанникам клуба	0,20
Продажи билетов	0,15
Продажи атрибутики	0,10
Сдача в аренду коммерческих площадей	0,40
Всего	6,98

Расходы

Выплаты зарплат и премий футболистам и сотрудникам клуба	5,00
Затраты на содержание академии и школы	0,20
Содержание инфраструктуры, в том числе и стадиона	0,23
Налоги	1,55
Всего	6,98

Главные составляющие дохода «Локомотива» (как и у большинства российских клубов) — это спонсорские поступления[\[10\]](#). От РЖД в рамках спонсорского пакета красно-зеленые получили 5,5 миллиарда рублей в 2017 году и столько же в 2018. Это третий по объему бюджет в российской премьер-лиге, больше только у «Зенита» (10,8 миллиарда рублей) и «Спартака» (8,1 миллиарда рублей). Расходы в первую очередь направлены на выплаты зарплат и премий футболистам, что типично для такого спорта, как футбол[\[11\]](#).

## **2.2. Организационная структура ФК «Локомотив» и анализ существующего положения**

Организационная структура предприятия - это совокупность всех подразделений организации (производственные объекты, вспомогательные обслуживающие объекты)[\[12\]](#).

Организационная структура управления предприятия - это упорядоченная система уровней и звеньев управления организации, которая разрабатывается с целью определения соподчиненности между отдельными работниками, отделами, подразделениями и подотраслями предприятия.

Как и во многих крупных предприятиях, управление ФК «Локомотив» осуществляется за счет иерархической структуры управления в которой присутствуют как горизонтальные так и вертикальные связи.

Руководство клуба ФК «Локомотив» (на 2019 год) и биография его членов:

#### 1. Василий Кикнадзе

Генеральный директор клуба (с декабря прошлого года). Родился в 1962 году. Окончил филфак МГУ, специальность – преподаватель испанского языка и литературы. Занимался волейболом, играл на позиции связующего. В студенческие годы увлекался баскетболом. С 1984 года работал на телевидении – на Гостелерадио СССР, каналах РТР, Первом, СТС, ТВЦ. С 2003-го по 2009-й – главный редактор и генеральный директор канала "Спорт".

С 2009 года возглавлял АНО "Спортивное вещание". В задачи организации входило создание телевизионного сигнала высокой четкости для трансляции спортивных мероприятий (в том числе Олимпийских игр). Работал на семи Олимпиадах. Больше пяти лет входит в совет директоров клуба.

#### 1. Анатолий Мещеряков

Председатель совета директоров. Родился в 1966 году. С 2004-го по 2011-й работал директором по внешним связям "Трансмашхолдинга" (один из крупнейших производителей подвижного состава для железных дорог и городского транспорта в стране), был его первым заместителем генерального директора. С 2011 года работает в "РЖД", ныне его должность называется "статс-секретарь – заместитель генерального директора".

С 2013 года – председатель правления баскетбольного клуба "Локомотив-Кубань". С 2016 года – председатель совета директоров футбольного "Локомотива". Часто дает различные комментарии в СМИ по поводу выступлений команды и состояния дел в клубе.

#### 1. Юрий Нагорных

Родился в 1971 году. В 1983 году поступил в школу-интернат спортивного профиля (сейчас – Московское училище олимпийского резерва №1). С 2005 года – первый заместитель председателя Москомспорта. С 2007 года – первый заместитель руководителя департамента физической культуры и спорта Москвы.

С февраля 2010-го – заместитель министра спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации. С июня 2012-го – замминистра спорта России. Был членом исполкома Олимпийского комитета России. Курировал подготовку к Олимпийским играм-2014. "За мной помимо подготовки к Сочи закреплена



международная деятельность, работа с вузами, научная деятельность и подготовка резерва, – рассказывал Нагорных "СЭ" в 2012 году. – Еще антидопинг – у нас по закону головной организацией во всех антидопинговых мероприятиях является как раз министерство спорта".

Фамилия Нагорных фигурировала в докладе Ричарда Макларена, посвященного допингу в российском спорте. В 2016 году премьер-министр РФ Дмитрий Медведев подписал распоряжение об отстранении Нагорных от должности до завершения проверки в связи с допинговым скандалом. По мнению Макларена, Нагорных был ключевой фигурой в схеме нарушений антидопинговых правил накануне и во время Олимпиады-2014. Среди нарушений, вменяемых Нагорных и его подчиненным, – подмена проб, сокрытие информации о допинговых инцидентах и разработка новых видов допинга. Следственный комитет России доказательств, подтверждающих данные обвинения, не обнаружил.

В 2018 году назначен советником генерального директора ОАО "РЖД", избран председателем правления РФСО "Локомотив".

#### 1. Валерий Филатов

Родился в 1950 году. Бывший полузащитник "Торпедо", ростовского СКА, сыграл один матч за "Спартак". Тренировал "Торпедо" и "Локомотив". С 1992-го по 2006-й – президент железнодорожников. С именем Филатова связан расцвет красно-зеленых. При нем "Локомотив" дважды стал чемпионом страны, десять раз занимал места на пьедестале, четырежды побеждал в Кубке России и дважды добирался до полуфинала Кубка обладателей кубков.

В 2006 году Филатов был отправлен в отставку с формулировкой "за неудовлетворительные результаты". Новым президентом "Локомотива" стал Юрий Семин. В 2009-м ходили слухи, что Филатов может стать гендиректором "Москвы".

На прошлой неделе болельщик "Локомотива", народный артист России и хороший друг Юрия Семина Валерий Баринков сообщил "СЭ", что Филатов вернется в клуб и займет должность помощника генерального директора.

#### 1. Андрей Бокарев

Член совета директоров "Локомотива" с 2009 года. Родился в 1966 году. Окончил Московский финансовый институт (Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации). С 2007-го по 2010-й возглавлял Федерацию горнолыжного

спорта и сноуборда России. С 2010-го по 2016-й – президент Федерации фристайла России. С 2010-го – глава Ассоциации лыжных видов спорта России. С 2012 года входит в совет Международной федерации лыжных видов спорта (FIS).

С 2003 года входил в совет директоров "Трансмашхолдинга", позже стал его совладельцем. Владеет 11,66 процента акций ООО "Аэроэкспресс". По данным Forbes, в 2018 году состояние Бокарева оценивалось в 2 миллиарда долларов, занимает 48 место в рейтинге богатейших бизнесменов России.

#### 1. Салман Бабаев

Родился в 1955 году. Окончил Хабаровский институт инженеров железнодорожного транспорта по специальности "Инженер путей сообщения по эксплуатации железных дорог". С 2003-го по 2007-й – вице-президент "РЖД". С марта 2011 года – вице-президент "РЖД" по коммерческой деятельности. В 2017 году освобожден от должности в связи с выходом на пенсию. Входит в состав совета директоров "Локомотива" больше десяти лет, в 2004-м возглавлял его.

#### 1. Роман Кравцов

Член совета директоров "Локомотива" с 2016 года. Родился в 1978 году. В 2003 году окончил Новосибирский государственный технический университет по специальности "Вычислительные машины, комплексы, системы и сети", а в 2006 году – Новосибирский государственный университет по специальности "Менеджмент организации".

С марта 2013-го – вице-президент по инновационному развитию и информационному обществу "Ростелекома". В январе 2016 года возглавил "ТрансТелеКом"(телекоммуникационная компания, основной акционер которой – "РЖД"). В феврале 2019-го полномочия генерального директора были продлены до 2022 года.

#### 1. Вячеслав Михайлов

Родился в 1974 году. Окончил СПбГУ, специальность – экономист, преподаватель экономических дисциплин. С 1996 года работал в различных банках. В 2006 год устал директором департамента транспортной отрасли и связи "ТрансКредитБанка" (принадлежал "РЖД", в 2013-м упразднен и переведен в состав банка "ВТБ 24"). Позже работал руководителем дирекции ОАО "Государственная транспортная лизинговая компания" и старшим вице-

президентом "ВТБ".

Для того, чтобы оценить качество управления в ФК «Локомотив» произведём комплексный SWOT анализ (анализ сил, слабостей, возможностей и угроз). SWOT анализ был проведён на основе данных официального сайта и изучения публикаций о деятельности ФК «Локомотив».

Сильные стороны.

1. ФК Локомотив - 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. Одна из лучших инфраструктура в России среди ФК.
6. Хорошо продуманная ценовая билетная политика
7. Весомая финансовая поддержка в лице компании РЖД
8. Стратегия, направленная на самокупаемость клуба
9. Одна из самых сильных ДЮСШ в России

Слабые стороны.

1. Относительно слабая селекция
2. Уровень Чемпионата России не позволяет приобретать звёздных игроков мирового уровня из чемпионатов топ-уровня и, в случае прогресса доморощенных игроков, удерживать их.
3. Нехватка высококвалифицированных спортивных менеджеров в руководстве клуба, в следствие чего порой принимаются необдуманные и неэффективные решения в управлении клубом.

Возможности.

1. Смена руководства на квалифицированных спортивных менеджеров.
2. Стажировка менеджеров ФК Локомотив 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 дрящимся кризисом в экономике РФ, финансовая поддержка РЖД может быть сокращена

## **2.3. Анализ деятельности футбольного клуба «Локомотив»**

Развитие физической культуры и спорта в России во многом зависит от эффективного функционирования спортивных клубов как первичного звена физкультурного движения. Поэтому от управленческих органов самих спортивных клубов требуется усиление организационно-управленческой деятельности с целью реализации сложных задач по внедрению средств физической культуры и спорта в жизнедеятельность людей[13].

Изучение деятельности спортивного клуба «Локомотив» осуществлялось по структурно-функциональной направленности в связи с тем, что именно функции управления характеризуют состояние управляемой и управляющей системы. Поэтому автор работы включил в число анализируемых функций: планирование, организацию, регулирование, распорядительство, контроль, учет.

В процессе анализа управления спортивным клубом указанные функции были сопоставлены с конкретными функциями, такими, как организационно-массовая, учебно-тренировочная, организация и проведение спортивных соревнований, кадровое, материально-техническое, научно-методическое обеспечение.

Критериями оценки работы были такими:

- оптимальный уровень – 8,1-10 балла;
- допустимый уровень – 5,1-8 балла;
- критический уровень – 3,1-5 балла;
- недопустимый уровень – 0-3 балла.

Результаты анализа нашли отражение в Приложении 1. Оценка специалистами спортивного клуба уровня работы на основе общих и конкретных функций управления.

По заданным критериям были получены следующие данные.

Из Приложения 1 видно, что итоговый показатель реализации совокупности управления по анализируемым элементам работ находится в пределах допустимого уровня – 6.43 балла.

Если рассматривать показатели по функциям управления, то видно, что из 10-ти баллов более высоко оцениваются функции организации (7.28 балла) и учета (7.17 балла), на 7.1 балла планирования, 5.84 балла контроля. В пределах 4.84 балла, что соответствует критическому уровню, оценена работа, соответствующая функции координации.

Более наглядно видно на нотограмме (рис. 1) оценку выполнения управленцами и тренерами работ по всем функциям. Нотограмма показывает, что работа в спортивном клубе на оптимальном уровне, то есть идеальном, не выполняется ни по одной общей функции. Более того, виды работ по конкретным функциям оценены опрашиваемыми неравнозначно.

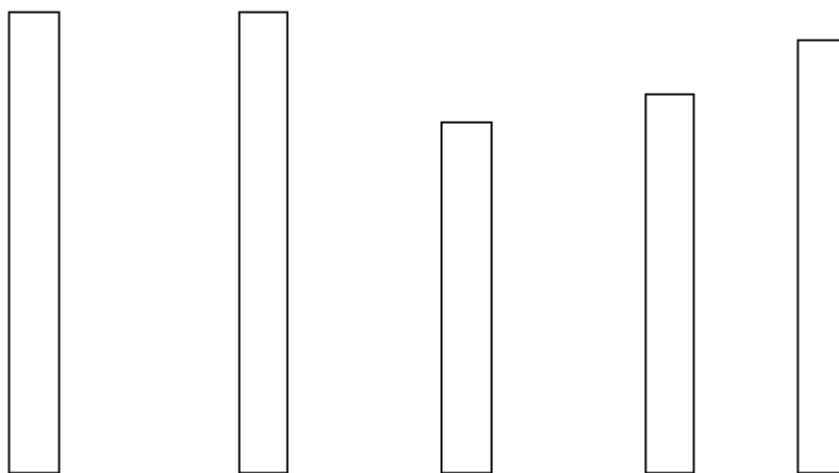
Уровни эффективности реализации функций

Оптимальный (8.1-10  
балла)

Допустимый (5.1-8  
балла)

Критический (3.1-5  
балла)

Недопустимый (0-3  
балла)



Функции

Планирование Организация Координация Контроль Учет

Рис. 1. – Оценка специалистами клуба «Локомотив» уровня

организационно-управленческой работы

Наиболее низкие показатели управления получены по элементу деятельности – научно-методическое обеспечение – 5.14 балла. В зоне допустимого уровня находятся такие виды, как: организационно-массовая работа, работа с кадрами (6.36 балла), материально-техническое обеспечение (7.94 балла), учебно-тренировочная работа (8.0 балла), а также организация проведения соревнований (7.4 балла).

Следует сказать, что работа по совершенствованию научно-методического обеспечения деятельности спортивных клубов находится ближе к зоне недопустимого уровня. Это говорит о том, что данный раздел работы необходимо интенсифицировать в деятельности руководителей и тренеров[14].

Состояние планирования как функции управления характеризуется допустимой системой планов работы. Однако исследование свидетельствует о том, между планами городского спорткомитета и спортивного клуба существует разрыв в решении перспективных задач управления, а также нарушается целостность в применении различных форм и видов планирования (традиционного, календарного, тематического, сетевого). Как следствие этого, нечетко определяются и формулируются количественные и качественные плановые показатели всех видов работ. Плановые задания в большинстве своем разрабатываются не в полном объеме для некоторых структурных подразделений.

Функция организации предусматривает упорядочивание управляющей и управляемой системы в отдельных направлениях деятельности. В отношении клуба данное положение обосновывается следующим образом. Из таблицы видно, что более высокими показателями оценивается состояние управления учебно-тренировочной работой, организации массовой работы, а также организации и проведения соревнований. Анализ организации работы в соответствии других направлений говорит о том, что специалисты «Локомотива» стремятся к упорядочению и интеграции усилий деятельности по кадровым вопросам. Однако делают они это не на основе научного подхода, а на основе эмпирического, то есть практического опыта, в результате чего сам процесс организации становится не совсем эффективным. Это подтверждается тем, что управление научно-методической работой находится в зоне приближенно к недопустимому уровню (5.14 балла) и является узким местом среди всех направлений. Это означает, что

практически отсутствует целесообразно организованные действия по научному и методическому обеспечению учебно-тренировочной, спортивно-массовой работы.

Исследованием установлено, что регламентирована не вся система работы спортивных клубов из-за отсутствия обоснованных нормативно-правовых актов. В ряде направлений деятельности (финансового и материально-технического, кадрового обеспечения) система регламентов еще не сложилась. Это подтверждается фактами несоответствия действий отдельных структурных звеньев установленным нормам, правилам и ограничениям законодательных актов. Многие участники процессов управления не осведомлены об имеющихся инструктивных материалах.

В сфере деятельности клуба функция координации находится в состоянии дезорганизации (4,84 балла). Так по всем элементам отмечается слабое координирование работы с кадрами. Выявлено, что ее реализация осуществляется на эмпирическом уровне, при отсутствии четко отработанного механизма координации, а именно: целей, путей, средств соответственно каждого уровня управления. К этому следует добавить, что внутри спортивного клуба имеются пробелы с точки зрения интегративных действий, то есть существуют проблемы координации отношений между руководителями и подчиненными.

Состояние функции контроля, по отношению других функций, несколько лучше и оценивается на уровне – 5.84 балла, что соответствует допустимому уровню. Работники клуба считают, что наиболее успешно контролируется работа с кадрами, учебно-тренировочная работа, а также организация соревнований. Самым слабым местом в системе контроля является научно-методическая работа (5.14 балла). Это объясняется отсутствием специальных мероприятий по контролю за методическим обеспечением деятельности тренеров и других специалистов. По отношению вышестоящих органов функция контроля слабо используется ими для совершенствования управления развитием деятельности спортивного клуба.

Функция учета работы реализуется в целом на допустимом уровне – 7.17 балла. Соответственно разработанных критериев учет проводимой работы по всем элементам, за исключением научно-методического обеспечения, деятельность осуществляется в соответствии с установленными требованиями. Однако имеются отклонения в учете работы, которые проявляются в следующем: отсутствие полноты фиксируемых данных, используются устарелые формы носителей информации, применяется не совсем эффективная технология обработки, хранения и передачи результатов работы. Как следствие этого, руководством принимаются

управленческие решения, не отражающие в полной мере существующее положение дел в спортивном клубе.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Переход к рыночным отношениям в сфере физической культуры и спорта сделал необходимым сбор информации, ее анализ и осмысление по таким основным направлениям, как спортивный менеджмент, спортивный маркетинг, спортивное предпринимательство[15].

За прошедшее десятилетие в развитии теории и практики управления спортивным менеджментом произошли значительные изменения. Как их результат, следует констатировать, что на сегодняшний день одной из основных задач является совершенствование высшего профессионального образования в сфере спортивного менеджмента. Это необходимо осуществлять на основе использования новых информационных технологий, повышения творческой активности студентов в образовательном процессе и расширения самостоятельной работы. Также важны эффективный педагогический контроль и хорошая организация научно-методического обеспечения учебного процесса. Все это повысит конкурентоспособность специалистов физической культуры, спорта и туризма, и, в свою очередь, создаст необходимые условия для подготовки квалифицированного персонала спортивных клубов.

В ходе изучения тематики данной работы автором были проведены следующие исследования:

- раскрыта совокупность методологических и практических требований к профессиональной подготовке специалистов в сфере спортивного менеджмента с учетом социальных и экономических особенностей на сегодняшний день;
- рассмотрен зарубежный опыт подготовки специалистов по спортивному менеджменту, а также взаимодействие организаций и государственных органов в сфере управления спортивными организациями и массовым спортом;
- проведена оценка уровня работы спортивного клуба на основе общих и конкретных функций управления;



- на примере исследуемой организации, а именно спортивного клуба «Локомотив», были построены мотивационные профили персонала. Для составления соответствующих профилей были привлечены методики, как советских авторов (см. методику И.П. Раченко, суть которой сводится к тому, что оценочная деятельность – неотъемлемая часть научно организованного процесса труда), так и авторов современного периода.

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Аббосов Б.А., Худайбердиева Д.А. Спортивный менеджмент/ Аббосов Б.А., Худайбердиева Д.А.// Проблемы и достижения современной науки. - 2019. - № 1. - С. 75-76.
2. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: учебник / С.В. Алексеев. – М.: Советский спорт, 2018. – 687 с.
3. Алёшин В.В. Менеджмент спортивных сооружений/ Алёшин В.В. // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 6. - С. 912.
4. Антонов, Д.А. Организация менеджмента в современных футбольных клубах/ Антонов Д.А. // Международный студенческий научный вестник. - 2018. - № 5. - С. 99.
5. Багиев, Б.И. Пути улучшения организационно-управленческой деятельности в физкультурно-спортивной организации / Б.И. Багиев, Г.Ф. Агеева // Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Казань, 2017. – С. 21-23.
6. Голубева В.В. Концептуальные подходы к понятию управления в сфере физической культуры и спорта/ Голубева В.В. // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. - 2018. - № 1. - С. 56-58.
7. Кашина А.П., Ткачева Е.Г. Спортивный менеджмент: проблемы и перспективы развития/ Кашина А.П., Ткачева Е.Г.// Наука-2020. - 2019. - № 31. - С. 125-128.

8. Мельникова Н.Ю., Трескин А.В., Леонтьева Н.С. Олимпийское Образование. Учебное пособие для студентов РГУФКСМиТ. – / Н.Ю. Мельникова, А.В. Трескин, Н.С. Леонтьева.– М.: РГУФКСМиТ, 2016. – 118 с.

9. Паршикова Н.В., Изаак С.И., Малиц В.Н. Развитие физической культуры и спорта: стратегия будущего // Теория и практика физической культуры. – 2017. – № 12. – С. 3-5.

10. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие. М.: Спорт, 2016. – 149 с.

11. ФК «Локомотив» – Официальный сайт // Источник: <https://www.fclm.ru/ru/>

12. Интервью главы «Локомотива» - Сайт «РБК» // Источник:

<https://www.rbc.ru/interview/society/14/02/2018/5a7b14469a79473551dfa591>

13. Российская футбольная премьер-лига: комплексное исследование экономики российского футбола // Источник: <https://www.pwc.ru/ru/assets/pwc-rfpl-research-2018.pdf>

14. Управление физкультурно-спортивной организацией: учеб.пособие / Д. А. Обожина ; М-во образования и науки Рос.Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2017. — 76 с.

15. Щадилова, И.С. Коммерческая деятельность в спортивной индустрии: учебное пособие. – М.: МГУПС (МИИТ), 2017. – 141 с.

1. Аббосов Б.А., Худайбердиева Д.А. Спортивный менеджмент/ Аббосов Б.А., Худайбердиева Д.А.// Проблемы и достижения современной науки. - 2019. - № 1. - С. 75-76. [↑](#)

2. Управление физкультурно-спортивной организацией: учеб.пособие / Д. А. Обожина ; М-во образования и науки Рос.Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал.ун-та, 2017. — 76 с. [↑](#)

3. Антонов, Д.А. Организация менеджмента в современных футбольных клубах/ Антонов Д.А. // Международный студенческий научный вестник. - 2018. - № 5. - С. 99. [↑](#)

4. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: учебник / С.В. Алексеев. – М.: Советский спорт, 2018. – 687 с. [↑](#)
5. Багиев, Б.И. Пути улучшения организационно-управленческой деятельности в физкультурно-спортивной организации / Б.И. Багиев, Г.Ф. Агеева // Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Казань, 2017. – С. 21-23. [↑](#)
6. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: учебник / С.В. Алексеев. – М.: Советский спорт, 2018. – 687 с. [↑](#)
7. Кашина А.П., Ткачева Е.Г. Спортивный менеджмент: проблемы и перспективы развития/ Кашина А.П., Ткачева Е.Г.// Наука-2020. - 2019. - № 31. - С. 125-128. [↑](#)
8. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие. М.: Спорт, 2016. – 149 с. [↑](#)
9. Интервью главы «Локомотива» - Сайт «РБК» // Источник:  
<https://www.rbc.ru/interview/society/14/02/2018/5a7b14469a79473551dfa591> [↑](#)
10. Российская футбольная премьер-лига: комплексное исследование экономики российского футбола // Источник: <https://www.pwc.ru/ru/assets/pwc-rfpl-research-2018.pdf> [↑](#)
11. ФК «Локомотив» – Официальный сайт // Источник: <https://www.fclm.ru/ru/> [↑](#)
12. Алёшин В.В. Менеджмент спортивных сооружений/ Алёшин В.В. // Экономика и предпринимательство. - 2018. - № 6. - С. 912. [↑](#)

13. Голубева В.В. Концептуальные подходы к понятию управления в сфере физической культуры и спорта/ Голубева В.В. // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. - 2018. - № 1. - С. 56-58. [↑](#)
14. Паршикова Н.В., Изаак С.И., Малиц В.Н. Развитие физической культуры и спорта: стратегия будущего // Теория и практика физической культуры. - 2017. - № 12. - С. 3-5. [↑](#)
15. Щадилова, И.С. Коммерческая деятельность в спортивной индустрии: учебное пособие. - М.: МГУПС (МИИТ), 2017. - 141 с.

[↑](#)