

Содержание:

Введение

В последние несколько лет популяризация футбола в России значительно выросла, в основном из-за успешно прошедшего Чемпионата мира по футболу 2018. Интерес вырос как к профессиональному спорту, так и к любительскому, массовому, больше нацеленного на оздоровление, нежели на воспитания профессиональных качеств.

Государство и частные компании выделяют огромные деньги на развитие спорта, но не всегда это приносит желаемый результат. Из-за финансовых проблем и некомпетентности персонала владельцам спортивных клубов приходится распускать их, а государству – сокрушаться по причине отсутствия положительных результатов на турнирах, присутим виду спорта и искать виновных в очередном провале. В связи с этим, появляется потребность в компетентном, стратегически грамотном, понимающем все тонкости своей деятельности спортивном менеджере, так как только они способны оправдать возложенные надежды и вложенные деньги в тот или иной спортивный проект частными компаниями или государством. По этой причине со стороны различных спортивных организаций все больше растет интерес именно к таким специалистам.

Так что **целью** данной курсовой работы будет являться анализ спортивной деятельности организации на примере ПФК «ЦСКА»

Теперь немного о непосредственно **объекте исследования** – ПФК «ЦСКА».

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

Семикратный чемпион СССР, пятикратный обладатель Кубка СССР, шестикратный чемпион России, семикратный обладатель Кубка России и Суперкубка России. Первый российский клуб, выигравший европейский клубный турнир (Кубок УЕФА 2004/05). В 2014 году клуб выиграл чемпионат в пятый раз, и, таким образом, ЦСКА стал первым в российской истории клубом, собравшим оригиналы всех трофеев.

Предметом исследования курсовой работы будет являться особенности менеджмента ПФК «ЦСКА».

Задачами работы являются:

- раскрыть понятие и сущность спортивного менеджмента.
- описать виды спортивных организаций.
- выяснить особенности управления спортивными организациями.
- составить общую характеристику ПФК «ЦСКА».
- раскрыть организационную структуру ПФК «ЦСКА»
- провести анализ конкурентов ПФК «ЦСКА».

Методы исследования в курсовой работе автор курсовой работы применял:

- метод анализа.
- сравнения.
- измерения.

Информационная база исследования являются литературные источники по теме курсовой работы, а также специализированные издания в этой области. Интернет-ресурсы, а также информация из финансовой отчетности предприятия.

Глава 1. Теоретические основы спортивного менеджмента

Понятие и сущность спортивного менеджмента

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

На сегодняшний день в средствах массовой информации все чаще мелькают имена не только известных спортсменов и тренеров, но и других, порой не менее важных,

представителей спортивного мира, от деятельности которых в современном спорте зависит очень много.

Прежде всего, речь идет о генеральных топ-менеджерах (например, Евгений Гиннер - генеральный менеджер футбольного клуба московского "ЦСКА"); агентах и спикерах по различным направлениям деятельности того или иного клуба или сборной; спортивных скаутах - человек, занимающийся сбором информации, наблюдением, разведкой и вербовкой для своего клуба (Андрей Мовсесьян - скаут ПФК «ЦСКА»).

В сферу ответственности этих людей входит огромный объем работ - от поиска рекламных спонсоров и подписания контрактов с игроками до хозяйственных и бытовых вопросов.

Современная спортивная организация имеет внутреннюю структуру, основанную на конкретной специфике того или иного вида спорта.

Менеджеров подразделяют на три основные группы:

1. стратегический уровень - это руководители спортивных школ, спорткомплексов, президенты спортивных клубов и федераций и т.д.;
2. тактический уровень - руководители управлений, самостоятельных отделов и т.д.;
3. исполнительский уровень - тренеры, начальники команд, медицинский персонал и т.д.[\[1\]](#)

От работы спортивного менеджмента напрямую зависит спортивный успех конкретного клуба, сборной команды и отдельного спортсмена. Помимо этого, от компетентности спортивного менеджмента зависит и конкретный финансовый доход спортивной организации. И здесь важнейшую роль играют менеджеры топ-уровня - верхушка спортивного менеджмента. От того, как они смогут организовать работу всей спортивной структуры организации и зависит ее конечный успех.

Спортивные менеджеры, являясь субъектом управленческой деятельности, выполняют в организации ряд своеобразных функций. Среди них выделяются три ключевые:

1. Принятие решений. Только профессиональный менеджер определяет направление развития организации на том или ином уровне, решает все вопросы, касающиеся распределения ресурсов, а также производит оперативные корректировки. Он принимает конечное решение о найме на работу того или иного сотрудника и несет всю полноту ответственности за его последствия.

2. Информационная функция. В данном случае спортивный менеджер накапливает информацию о внешней и внутренней среде спортивной организации, распространяет ее в виде нормативных установок, после чего разъясняет персоналу как ближайшие, так и перспективные цели организации.

3. Функция руководителя. Спортивный менеджер формирует отношения внутри и вне подконтрольной организации, мотивирует ее членов на достижение целей, координирует их усилия и выступающего в качестве официального представителя организации при взаимодействии с другими организациями.

Без качественного менеджмента в спорте частные организации просто не смогут элементарно выжить в условиях рынка, а государственные структуры просто не смогут грамотно готовить спортсменов к крупнейшим международным соревнованиям.[\[2\]](#)

1.2. Виды спортивных организаций

В сфере физической культуры и спорта функционирует большое количество разнообразных физкультурно-спортивных организаций. Порядок образования, регистрации, реорганизации и ликвидации определяется Федеральным законом «Об общественных объединениях» с учетом особенностей, предусмотренных законом «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», Гражданским кодексом РФ, Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и рядом других нормативных актов.[\[3\]](#)

Основные задачи, функции, структура, вопросы членства, избрание органов управления, выбор хозяйственной деятельности и финансирования, социальной защиты спортсменов и работников физической культуры и спорта, учреждение своей символики предусматриваются уставами физкультурно-спортивных объединений.

Все многообразие организаций подразделяется на виды, исходя из определенных критериев.

Физкультурно-спортивные организации, разделяющиеся по формам собственности приведены на рис. 1.

Рисунок 1. Физкультурно-спортивные организации, разделяющиеся по формам собственности

Разделение по отношению физкультурно-спортивной организации к прибыли (согласно ст. 50 Гражданского кодекса Российской Федерации - ГК РФ)[\[4\]](#) представлено на рис. 2.

Рисунок 2. Физкультурно-спортивные организации, разделяющиеся по отношению к прибыли

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

В Федеральном законе «О некоммерческих организациях» (ФЗ-7 от 12.01.1996) установлено, что некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан.

Юридическим лицом признается организация, которая имеет в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечает по своим обязательствам этим имуществом, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде (ст. 48 ГК РФ).[\[5\]](#)

В нашей стране действует Общероссийский классификатор организационно-правовых форм (ОКОПФ), введенный с 01.01.2013 г. Этот документ разработан на основе российского законодательства и предназначен для классификации, систематизации, структурирования и идентификации организационно-правовых форм. Согласно ОКОПФ, код организационно-правовой формой понимается способ закрепления (формирования) и использования организацией имущества и вытекающие из этого ее правовое положение и цели предпринимательской деятельности.

По организационно-правовым формам организации могут быть:

- полный перечень организационно-правовых форм коммерческих организаций определен в п. 2 ст. 50 ГК РФ - хозяйственные товарищества (полное товарищество, коммандитное товарищество) и общества (АО, ООО, ОДО), производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия;
- согласно и. 3 ст. 50 ГК РФ некоммерческие организации могут создаваться в форме общественных или религиозных организаций (объединений), некоммерческих партнерств, учреждений, автономных некоммерческих организаций, социальных, благотворительных и иных фондов, ассоциаций и союзов, а также в других формах, предусмотренных федеральными законами.

[6]

По численности работников организации делятся на малые, средние и большие.

Возможные организационно-правовые формы физкультурно-спортивных организаций приведены на рис. 3.



Рисунок 3. Организационно-правовые формы физкультурно-спортивных организаций

1.3. Особенности управления спортивными организациями

Для управления в сфере физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг менеджменту важно ясно представлять, что включают по содержанию данные услуги.[\[7\]](#)

Что предусматривают собой функции проведение занятий по физической культуре и спорту мы можем увидеть, посмотрев на рис. 4.

Рисунок 4. Функции при проведении занятий по физической культуре и спорту

Какие функции включает в себя проведение спортивно-зрелищных мероприятий показано на рис. 5.

Рисунок 5. Функции при проведении спортивно-зрелищных мероприятий

Организация и проведение учебно-тренировочного процесса предусматривает:

- обучение потребителей услуг рациональной технике двигательных действий, формирование умений, навыков и связанных с этим знаний в избранной спортивной дисциплине;
- педагогическое воздействие, направленное на развитие и совершенствование двигательных способностей, соответствующих требованиям спортивной деятельности, в области которой ведется подготовка;
- педагогическое воздействие, направленное на компенсацию у потребителя услуг недостающих компонентов тактической, технической, физической и других видов готовности к потреблению услуги;
- организацию комплексного контроля за уровнем разносторонней подготовленности и состоянием здоровья потребителя услуг;
- консультативную помощь по различным направлениям построения и содержания учебно-тренировочного процесса.[\[8\]](#)

Информационно-консультативные и образовательные услуги предусматривают:

- информацию общего характера о структуре и содержании спортивных услуг, о законодательно-нормативной базе сертификации в отрасли (через Интернет, средства массовой информации, рекламу и др.);
- консультации потребителей услуг специалистами по вопросам, связанным с предстоящим оказанием услуг, исключающим в дальнейшем потерю или нарушение здоровья и получение травмы;

- консультации специалистов в области питания (врача, диетсестры) по вопросам рационального режима питания и приема пищевых добавок, витаминов для потребителей услуги;
- консультации специалистов по проведению медико-восстановительных мероприятий, а также тестирования спортсменов;
- подготовку рекомендаций для потребителей программ занятий, а также общих правил по их эффективному использованию;
- профессиональная подготовка (переподготовка) и повышение квалификации в области физической культуры и спорта.

Прочие спортивные услуги предусматривают:

- организацию ремонта и подготовки (подгонки) спортивного оборудования, снаряжения и инвентаря;
- организацию ремонта одежды и обуви;
- прокат спортивного инвентаря;
- обеспечение стоянки транспортных средств потребителей услуг; прием на хранение вещей потребителей услуг;
- вызов такси по заказу потребителей;
- другие виды услуг.[\[9\]](#)

Основная задача менеджмента в сфере физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг заключается в целенаправленном воздействии на работников физкультурной организации для создания условий по удовлетворению потребностей людей в услугах физической культуры и спорта, в повышении эффективности и качества этой работы, на получение в конечном счете финансовой прибыли.

Успешность менеджмента в этой сфере определяется многими факторами, которые следует принимать во внимание в управленческой деятельности. Эти факторы показаны на рис. 6.

Рисунок 6. Факторы, определяющие успех в коммерческой деятельности

Главный фактор эффективной деятельности физкультурно-спортивной организации состоит в ее способности удовлетворить запросы населения в физкультурно-оздоровительных и спортивных услугах.

Разнообразны не только услуги, но и организации которые их оказывают. При этом физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги могут быть, как уже отмечалось, бюджетными, льготными и платными. Помимо организаций сферы физической культуры и спорта услуги оказываются:

- в государственных учреждениях: в системе образования - образовательные организации дошкольного; начального общего, среднего общего и основного общего образования; образовательные организации среднего профессионального образования; образовательные организации высшего образования; образовательные организации дополнительного образования детей; в системе здравоохранения - поликлиники, больницы; восстановительные центры, врачебно-физкультурные диспансеры.

В других сферах хозяйственного комплекса страны также могут оказываться эти услуги (например, физическая культура на производстве, оздоровительные группы в парках культуры и отдыха):

- в коммерческих физкультурно-спортивных организациях - фитнес-клубах, фитнес-центрах и т.д.
- в некоммерческих организациях - спортивные клубы в образовательных организациях, по месту жительства.[\[10\]](#)

Следует отметить, что процесс оказания физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг отличается от процесса производства и реализации спортивных товаров по ряду показателей. Эти отличия накладывают свой отпечаток на менеджмент организации, представляющей эти услуги. Главная причина специфики менеджмента в этих обстоятельствах заключается в характерных особенностях самих услуг. Эти особенности сформулировал Филипп Котлер. Как он считает, услугам присущи четыре характеристики, которые необходимо учитывать (см. врезку).

- Неосвязаемость. Услуги неосвязаемы. Их нельзя увидеть, попробовать на вкус, услышать или понюхать до момента приобретения.
- Неотделимость от источника. Услуга неотделима от своего источника, будь то человек или машина, тогда как товар в материальном виде существует независимо от присутствия или отсутствия его источника.
- Непостоянство качества. Качество услуг колеблется в широких пределах в зависимости от их поставщиков, а также от времени и места оказания.
- Несохранимость. Услугу невозможно хранить.[\[11\]](#)

Поэтому менеджмент физкультурно-спортивной организации должен принимать во внимание эти характерные особенности физкультурно-оздоровительных услуг.

Глава 2. Анализ деятельности ПФК «ЦСКА»

2.1. Общая характеристика ПФК «ЦСКА»

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).[\[12\]](#)

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.

Основные достижения ПФК «ЦСКА»:

- Победитель Кубка УЕФА: 2004/05

- Чемпион СССР - 1946 , 1947, 1948, 1950, 1951, 1970, 1991 гг.
- Серебряный призёр чемпионата СССР - 1938, 1945, 1949, 1990 гг.
- Бронзовый призёр чемпионата СССР - 1939, 1955, 1956, 1958, 1964, 1965 гг.
- Обладатель Кубка СССР - 1945, 1948, 1951, 1955, 1991 гг.
- Финалист Кубка СССР - 1944, 1967, 1992 гг.
- Чемпион России - 2003, 2005, 2006, 2012/13, 2013/14 гг.
- Серебряный призёр чемпионата России - 1998, 2002, 2004, 2008, 2010 гг.
- Бронзовый призёр чемпионата России - 1999, 2007, 2011/12 гг.
- Обладатель Кубка России - 2002, 2005, 2006, 2008, 2009, 2011, 2013 гг.
- Финалист Кубка России - 1993, 1994, 2000 гг.
- Обладатель Суперкубка России по футболу - 2004, 2006, 2007, 2009, 2013, 2014 гг.

График спортивных достижений за последние 5 лет представлен в Таблице 1.

	Сезон 2015/16	Сезон 2016/17	Сезон 2017/18	Сезон 2018/19	Сезон 2019/20
РПЛ	Победитель	2 место	2 место	4 место	4 место
Кубок России	2 место	1/16 финала	1/16 финала	1/16 финала	1/4 финала
Еврокубки	Групповой раунд ЛЧ	Групповой раунд ЛЧ	1/4 финала ЛЕ	Групповой раунд ЛЕ	Групповой раунд ЛЕ

Таблица 1. График спортивных достижений за последние 5 лет [\[13\]](#)

Исходя из графика достижений за последние 5 лет, мы можем сделать вывод, что руководство команды не делает особый упор на хорошее выступление в кубке России. Более приоритетными турнирами для ПФК «ЦСКА» являются Еврокубки и РПЛ.

ПФК «ЦСКА» является коммерческой организацией, а как для любой коммерческой организации главной целью является прибыль. Прибыль организация может

получить совершенно разными путями. Один из них – это спонсорские и партнерские соглашения. ПФК «ЦСКА» имеет достаточное количество спонсоров и партнеров для получения прибыли и не только.

Таблица 2. Главные спонсоры и партнеры ПФК «ЦСКА»



Официальный партнер

ВЭБ.РФ — государственная корпорация развития.



Генеральный партнер

ИКС Холдинг — многопрофильная ИТ-группа, занимающая ведущие позиции на рынке разработки технологий и ИТ-сервисов, входит в ТОП-10 крупнейших поставщиков оборудования для промышленного сектора.



WILDBERRIES

Премиальный спонсор

Wildberries — крупнейший онлайн-ритейлер России, работающий на рынке 15 лет.



Официальный партнёр

Публичное акционерное общество «Российские сети» (ПАО «Россети») — оператор электрических сетей в России — является одной из крупнейших электросетевых компаний в мире.



Официальный
авиаперевозчик

АЭРОФЛОТ — лидер воздушного транспорта России, член глобального авиационного альянса SkyTeam. Совокупная маршрутная сеть насчитывает 1000 пунктов в 178 странах.



Официальный банк

ПАО «Промсвязьбанк» (ПСБ) — универсальный банк, основанный в 1995 году. Входит в ТОП-10 крупнейших банков России и в список системно значимых кредитных организаций, утвержденный Центробанком



Официальный спонсор

Фонбет — первая российская букмекерская компания. Принимает ставки на спортивные события на сайте, в приложении и в пунктах приема ставок, а также транслирует спортивные события и занимается благотворительностью



Официальный спонсор

Компания «Хендэ Мотор СНГ», созданная в 2007 году и ставшая эксклюзивным дистрибьютором автомобилей марки Hyundai на территории Российской Федерации, обладает одной из крупнейших дилерских сетей в России, насчитывающей 186 дилерских центра по всей стране.



РОСОБОРОНЭКСПОРТ

Стратегический партнер

АО «Рособоронэкспорт» — единственная в России государственная компания по экспорту всего спектра продукции, услуг и технологий оборонного и двойного значения.



СБЕР ЕАПТЕКА основана в 2000 году (до ноября 2020 года — Еаптека). Сегодня это одна из крупнейших в России интернет-аптек, которая осуществляет продажу и доставку лекарств и товаров для красоты и здоровья.

Партнер



Компания PepsiCo — крупнейший в России производитель продуктов питания и напитков*. В центральном и региональных офисах компании и на ее многочисленных производственных предприятиях работает около 19 000 сотрудников.

Партнер

[\[14\]](#)

Также важными составляющими любого хорошего футбольного клуба является наличие академии и собственного стадиона. У ПФК «ЦСКА» - одна из лучших футбольных академий, воспитанники которой выступают за первую команду и ряд других европейских клубов и клубов РПЛ. Но сейчас подробнее остановимся на стадионе команды, которую именуют, как «ВЭБ АРЕНА».

Многофункциональная Арена ЦСКА, возведённая на месте старого стадиона имени Григория Федотова, открыла свои двери в 2016 году. В первом официальном матче на новой арене ПФК ЦСКА крупно обыграл грозненский «Терек» — 3:0.

Вмещающий 30 тысяч зрителей красавец-стадион соответствует всем требованиям УЕФА и ФИФА. Натуральное поле прошито искусственными нитками по специальной технологии для укрепления корневой системы: газон состоит из синтетики на 30 процентов.

Трибуны обозначены четырьмя буквами, присутствующим в названии клуба: С, S, К и А. Классическая прямоугольная форма стадиона и близость газона к трибунам позволяют болельщикам даже с самого отдалённого места иметь великолепный вид на поле. Все трибуны находятся под крышей, оборудованы точками питания и

всем необходимым для комфортного просмотра матчей любимой команды.

Помимо футбольных матчей на стадионе проводятся различные деловые, культурные, торжественные мероприятия. Схема стадиона ПФК «ЦСКА» представлена на Рис. 7.



Рисунок 7. Схема стадиона ПФК «ЦСКА»

Премиальные места

Важной особенностью стадиона является наличие самого большого количества VIP-лож среди всех стадионов России. Помимо них для посетителей открыты и другие премиальные зоны, где самые требовательные болельщики получают лучшие места и лучший сервис.

Инфраструктура

В здание стадиона интегрированы офисный центр из четырех корпусов, помещения для спортивно-досуговых секций и ритейла. Это делает комплекс поистине многофункциональным, что отвечает веянию современности об эффективности спортивных сооружений.

Гармония спорта и бизнеса — ключевая идеология проекта. Своё отражение она нашла в 142-метровой башне, растущей прямо из юго-западного угла стадиона. По форме башня напоминает Кубок УЕФА, завоёванный ПФК ЦСКА в 2005 году. Армейцы сделали это первыми среди всех российских клубов. Из башни открываются великолепные виды на Москву и, конечно, на футбольное поле.

Транспортная доступность

Арена армейцев расположена поблизости от нескольких станций метро. Пешком добраться до стадиона можно от «Сокола», «Аэропорта» или «Полежаевской». От всех трёх станций также ходит наземный транспорт, остановки которого расположены непосредственно у арены ПФК ЦСКА.

В 2018 введена в эксплуатацию станция метро ЦСКА, от которой до нашего стадиона проложена пешеходная зона. Кроме того, в пешей доступности от стадиона находится станция «Зорге» Московского центрального кольца (МЦК).

На территории арены предусмотрены 1400 машиномест (700 — в отдельно стоящей парковке, 650 – на подземных уровнях и 50 на уровне земли). Заезды для автомобилей предусмотрены с 3-й Песчаной улицы и с проезда Берёзовой рощи.

Доступность для маломобильных групп населения

Большое внимание уделено удобству маломобильных групп граждан, для которых на Северной и Южной трибунах предусмотрены просторные площадки для просмотра матчей. Доступ на эту площадку осуществляется на специальных лифтах увеличенной вместимости.[\[15\]](#)

Собственный стадион – большое подспорье для каждого клуба, но при его наличии клуб приобретает высокий статус. При грамотном управлении, он может приносить большую прибыль. Теперь поговорим немного об Академии ПФК «ЦСКА»

- Академия ЦСКА основана в 1954 году, как группа подготовки молодых футболистов при команде ЦДСА.
- В 1954 году при команде мастеров ЦДСА была создана группа подготовки молодых футболистов.
- В 1970 г. она была реорганизована в детско-юношескую спортивную школу (ДЮСШ).
- В 1976-2000 - специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва (СДЮШОР).
- С 2001 года группа входит в структуру профессионального футбольного клуба ЦСКА и стала именоваться ДЮСШ ПФК ЦСКА.
- 2012 — школа заняла первое место в клубном зачете летнего первенства Москвы. ДЮСШ ПФК ЦСКА стала лучшей школой Клубной Лиги в футбольном сезоне 2012 года.
- В ДЮСШ занимаются юные спортсмены в 12-ти возрастных категориях, общее число учащихся составляет около 400 человек.

Основные группы:

- Группы набора.
- Группа начальной подготовки.
- Учебно-тренировочные группы.
- Группы спортивного совершенствования.

Материально - техническое оснащение образовательного процесса

АНО «ДЮСШ ПФК ЦСКА» для правильного развития обучающихся и эффективности учебно-тренировочного процесса имеет хорошую материально-техническую базу.

На территории Стадиона «Октябрь» (расположенном по адресу: г. Москва, ул. Живописная д. 21, ул. Паршина д. 16) для Академии ЦСКА имеются два футбольных поля, оснащенные современным искусственным покрытием, одно из полей имеет (Сертификаты соответствия РФС И ФИФА). Стадион «Октябрь» внесён во Всероссийский реестр Объектов спорта. Имеется и поле с натуральным покрытием (Сертификат РФС).

В инфраструктуру стадиона «Октябрь» входят:

По адресу ул. Живописная, д.21 - помещения и спортивные сооружения, необходимые для полноценного учебно-тренировочного процесса и проведения спортивно-массовых мероприятий:[\[16\]](#)

- Футбольное поле с искусственным покрытием, спортивная площадка «В» (8489 кв.м);
- Две мини-площадки с искусственным покрытием (1100 кв.м);
- 1/2 или 1/4 тренировочного футбольного поля (5400 кв.м).
- Инфраструктура Стадиона используется с комплексом раздевалок и вспомогательных помещений, которые находятся в здании по адресу: г. Москва, ул. Паршина, д.16:
- Раздевалки, с душевыми и туалетами, оборудованные сантехническими кабинами и умывальниками;
- Комната для хранения инвентаря;
- Тренерская.
- Также, в здании по г. Москва, ул. Паршина, д.16: используются оборудованный всем необходимым учебный класс и другие необходимые помещения:
- 3 этаж, кабинет № 300);
- 4 этаж, кабинет № 409).
- Медицинским обслуживанием всех обучающихся ДЮСШ занимаются по договорам ведущие клиники Москвы, в которых проходят обследование футболисты первой и молодежной команд ПФК ЦСКА.[\[17\]](#)

2.2. Организационная структура клуба

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

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

деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления профессиональным футбольным клубом представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав подразделениями, органами управления и работающими в них людьми.[\[18\]](#)

Структура управления ПФК «ЦСКА» показана в Приложении 1.

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

Объектом управления в процессе функционирования профессионального футбольного клуба является кадровый состав персонала профессионального футбольного клуба, включая управленцев (менеджеров) различного уровня и производственной специализации, которые являются следствием применяющихся средств и методов управления, всего комплекса воздействий в системе производственной деятельности профессионального футбольного клуба.[\[19\]](#)

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

- сбор информации о состоянии производственной деятельности профессионального футбольного клуба - процессе многолетней подготовки футболистов, эффективности соревновательной деятельности футболистов и команд, материально-техническом обеспечении учебно-тренировочной и соревновательной деятельности, правовом обеспечении и юридическом сопровождении деятельности профессионального футбольного клуба;
- анализ этой информации на основе сопоставления фактических и заданных параметров, разработка путей планирования и коррекции характеристик производственной деятельности профессионального футбольного клуба в направлении, обеспечивающем достижение заданного эффекта - функционирования рациональной системы подготовки и успешной соревновательной деятельности спортсменов профессионального футбольного клуба;

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

На эффективность управления профессиональным футбольным клубом оказывают влияние следующие факторы:

- 1) эмоциональная уравновешенность администрации и персонала, устойчивость структуры поведения, что создает оптимальный психологический климат, способствует формированию у персонала чувства уверенности в себе и позволяет формировать перспективные цели и задачи. Неустойчивая структура поведения управленцев профессионального футбольного клуба заставляет персонал все время менять стереотипы поведения, что приводит к излишней напряженности и снижает эффективность работы;
- 2) адекватность социально-психологических установок управленца по отношению к подчиненным, что способствует объективной оценке их профессиональных и личностных качеств. Неадекватность установок руководителя приводит к необъективной оценке деятельности персонала профессионального футбольного клуба и снижает эффективность работы.
- 3) соответствие стиля руководства уровню организации персонала профессионального футбольного клуба. Персонал с высоким уровнем сознательности и организованности лучше воспринимает демократический тип руководства. Для слабо организованного персонала лучше подходит стиль управления близкий по характеристикам к авторитарному.[\[20\]](#)

2.3. Анализ конкурентов ПФК «ЦСКА»

На протяжении последних нескольких лет в РПЛ идет ожесточенная борьба за призовые места. Конкуренция между несколькими клубами РПЛ повысилась в разы. Для любой хорошей команды главная цель – это как минимум попасть в Еврокубковый сезон. Основными конкурентами ПФК «ЦСКА» в РПЛ являются такие команды как: Московские «Спартак», «Динамо», «Локомотив», клуб из одноименного города «Краснодар» и питерский Zenit и некоторыми другими клубами РПЛ. Для «ЦСКА» встречи с этими командами являются принципиальными. И сейчас мы проведем сравнительный анализ между этими командами по ряду факторов, показывающих их конкуренцию. Я считаю, что основным фактором сравнения является посещаемость матчей. Посещаемость матчей за последние 3

сезона показана в таблице 2.

Таблица 2. Посещаемость зрителей РПЛ за последние три сезона.[\[21\]](#)

№ Клуб	Ср. кол-во зрителей (лучший показатель за 3 сезона)	Общее кол-во зрителей (сумма 3 сезонов)
1 ФК «Зенит»	48900	1 974 555
2 ФК «Спартак»	31 993	1 244 516
3 ФК «Краснодар»	28822	1 079 854
4 ФК «Ростов»	31 034	988 663
5 ПФК «ЦСКА»	19 854	711 279
6 ФК «Локомотив»	15 731	587 184
7 ФК «Урал»	17746	540 711
8 ФК «Ахмат»	15171	554 762
9 ФК «Арсенал»	11267	479 215
10 ФК «Динамо»	11191	396 481

На таблице мы видим, что в плане посещаемости «ЦСКА» занимает не самые лидирующие позиции, во многом это зависит от большой конкуренции именно среди московских команд и относительно небольшой вместимости стадиона. Также

вы можете обратить внимание на примерный портрет болельщика почти любого футбольного клуба, за которого в принципе клубы и борятся.

Целевую аудиторию людей, которые посещают матчи ПФК «ЦСКА», можно разделить на следующие группы:

- Пол

Мужчины – 67%

Женщины – 23%

- Возраст

До 17 лет - 15%

18-24 года – 44%

25-34 года – 17%

От 35 лет – 24%

- Уровень дохода

Низкий – 6%

Ниже среднего – 21%

Средний 44%

Выше среднего – 19%

Высокий – 10%

- Уровень образования

Среднее – 27%

Среднее специальное – 25%

Неполное высшее и высшее – 48%

- Род занятий

Студент/школьник – 40%

Рабочий – 32%

Бизнесмен – 28%

- Семейное положение

Холост – 71%

Женат/Замужем – 29%[\[22\]](#)

Также футбольных болельщиков ПФК «ЦСКА» можно разделить по целям посещения матчей. Например, фанаты. Фанаты – это преданные болельщики клуба, которые стараются не пропускать ни одного домашнего матча. Фанаты, в основном, пользуются абонеентами, зная количество фанатов на предстоящий сезон, мы примерно можем рассчитать количество проданных абонементов. На рис. 9 показано наличие абонеента у текущей аудитории клуба.

Рисунок 9. Наличие абонеента у текущей аудитории клуба.

Следующие разряды болельщиков состоят из людей, которые просто хотят провести время, посмотрев футбольный матч вживую и людей, в чей досуг входит периодическое посещение матчей.

Посещение матчей зависит от множества факторов, на рис.10 приведены некоторые из них.

Рисунок 10. Причины посещения матчей

Далее на рис. 11 приведены **факторы, влияющие на посещаемость матчей, текущей аудиторией клуба (max = 5)**

Рисунок 11. **Факторы, влияющие на посещаемость матчей**[\[23\]](#)

Следующим сравнительным фактором будет являться бюджет. Бюджет клубов РПЛ за сезон 2019/20 показан в Таблице 3.

Таблица 3. Бюджет клубов в РПЛ за сезон 2019/20.[\[24\]](#)

№ Клуб	Бюджет
--------	--------

- 1 ФК «Зенит» 12.5 млрд. рублей.
- 2 ФК «Спартак» 11 млрд. рублей.
- 3 ФК «Локомотив» 5.75 млрд рублей.
- 4 ФК «Краснодар» 5.5 млрд рублей.
- 5 ПФК «ЦСКА» 4.3 млрд. рублей.
- 6 ФК «Динамо» 4 млрд. рублей.
- 7 ФК «Ростов» 2.4 млрд рублей.
- 8 ФК «Арсенал» 2.1 млрд рублей.

«ЦСКА» никогда не славился большим бюджетом, но в то же время это не препятствует ему выступать на высоком уровне. В основном бюджет «ЦСКА» формируется из денег, полученных за самореализацию, что я считаю правильным. Заключительным сравнительным фактором будет являться баланс между заработанными и потраченными деньгами на трансферах за последние 10 лет, который показан в Таблице 4.

Таблица 4. Заработанные и потраченные деньги на трансферах за последние 10 лет [\[25\]](#)

Клуб	Потраченные деньги	Заработанные деньги	Итог
Зенит	438,8 млн евро	221,62 млн евро	-217,18 млн евро
Спартак	262,1 млн евро	128,68 млн евро	-133,42 млн евро

Рубин	184,17 млн евро	136,5 млн евро	-47,67 млн евро
Динамо	173,84 млн евро	63,97 млн евро	-109,87 млн евро
Локомотив	145 млн евро	82,86 млн евро	-62,14 млн евро
Краснодар	140,39 млн евро	60,35 млн евро	-80,04 млн евро
ЦСКА	107,91 млн евро	133,02 млн евро	+25,11 млн евро

Исходя из таблицы 4 мы видим, что единственным клубом с положительным балансом является «ЦСКА» - трансферная политика «ЦСКА» является очень сильной стороной клуба для его руководства, но достаточно спорном для его болельщиков.

SWOT анализ ПФК «ЦСКА».

Сильные стороны

- 1) Футбольная академия.
- 2) Трансферная политика.
- 3) База и стадион.
- 4) Репутация.
- 5) Большое количество сотрудников.
- 6) Большее количество дополнительных футбольных команд в других лигах.
- 7) Богатая история
- 8) Большое количество молодых игроков в составе клуба

Слабые стороны

- 1) Результаты последних сезонов в РПЛ и Еврокубках.

- 2) Относительно небольшой бюджет для топ клуба РПЛ
- 3) Небольшая вместимость стадиона
- 4) Небольшое наличие опытных игроков в составе клуба
- 5) Травмы спортсменов клуба.

Угрозы

- 1) Финансирование зависит от ВЭБ РФ.
- 2) Пандемия.
- 3) Большая конкуренция московских клубов

Возможности

- 1) Расширение группы болельщиков в других регионах.
- 2) Создание филиалов в других регионах посредством франшизы
- 3) Приобретение высококвалифицированных и опытных игроков

Клуб в целом имеет больше сильных сторон, чем слабых. Самая сильная сторона клуба – это богатая история и трансферная политика. Еще стоит учесть достаточно хорошую академию клуба, из которой состав «армейцев» сейчас состоит на 35%, что очень хороший результат. Руководителям клуба стоит сделать упор на развитие академий во всех регионах России посредством франшизы, что даст клубу, как популярность, так и еще один способ заработка. Самая опасная угроза клуба – это с недавнего времени зависимость от «ВЭБ РФ». Экономика страны сейчас прибывает не в самой лучшей форме и если вдруг случиться так, что «ВЭБ РФ» претерпит изменения в отрицательную сторону, то «ЦСКА» будет очень непросто.

Заключение

В результате проведенной курсовой работы автор проанализировал деятельность спортивной ПФК «ЦСКА» и теоретические основы спортивного менеджмента.

В ходе проведенной курсовой работы были выполнены все цели и задачи.

1) Автор раскрыл понятие и сущность спортивного менеджмента.

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

Сущность спортивного менеджмента заключается в целенаправленном воздействии субъекта управления на управляемый объект для обеспечения перевода объекта в новое качественное состояние, т. е. из исходного, начального состояния в желаемое, запланированное.

2) Автор описал виды спортивных организаций.

Первичные спортивные организации:

- Спортивные секции
- Спортивные кружки
- Спортивные клубы
- Спортивные школы

Спортивные объединения:

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

3) Автор выяснил особенности управления спортивными организациями.

Главный фактор эффективной деятельности физкультурно-спортивной организации состоит в ее способности удовлетворить запросы населения в физкультурно-оздоровительных и спортивных услугах.

Разнообразны не только услуги, но и организации которые их оказывают. При этом физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги могут быть, как уже отмечалось, бюджетными, льготными и платными.

4) Автор составил общую характеристику ПФК «ЦСКА».

- Историю клуба.
- Анализ спортивных результатов клуба.
- Достижения клуба.
- Посещаемость в РПЛ.
- Бюджет клуба.
- Характеристика партнеров и спонсоров ПФК «ЦСКА».

5) Автор показал на схеме организационную структуру ПФК «ЦСКА»

- Совет директоров
- Руководящий состав
- Административный состав

6) Автор провел анализ конкурентов ООО ФК «Краснодар».

- Посещаемость зрителей РПЛ за последние три сезона.
- Заработанные и потраченные деньги на трансферах за последние 10 лет
- Бюджет клубов в РПЛ за сезон 2019/20.

Автор сделал SWOT анализ ПФК «ЦСКА» и подвёл определенные выводы:

Клуб в целом имеет больше сильных сторон, чем слабых. Самая сильная сторона клуба – это богатая история и трансферная политика. Еще стоит учесть достаточно хорошую академию клуба, из которой состав «армейцев» сейчас состоит на 35%, что очень хороший результат. Руководителям клуба стоит сделать упор на развитие академий во всех регионах России посредством франшизы, что даст клубу, как популярность, так и еще один способ заработка. Самая опасная угроза клуба – это с недавнего времени зависимость от «ВЭБ РФ». Экономика страны сейчас прибывает не в самой лучшей форме и если вдруг случится так, что «ВЭБ РФ» претерпит изменения в отрицательную сторону, то «ЦСКА» будет очень непросто.

Список использованной литературы

1. Интернет-портал - <https://studbooks.net>
2. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.09.2020)
3. Интернет-портал - <http://www.rusnauka.com>
4. ГК РФ Статья 50. Коммерческие и некоммерческие организации
5. ГК РФ Статья 48. Понятие юридического лица
6. Интернет-портал - <https://studme.org>
7. Справочная правовая система - <http://www.consultant.ru/>
8. Книга - Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990. - С. 638-639
9. Официальный сайт ПФК «ЦСКА» - <https://pfc-cska.com/>
10. Спортивный новостной источник - <https://sport24.ru/>
11. Научная электронная библиотека - <https://cyberleninka.ru/>
12. Электронный научный журнал - <https://www.eduherald.ru/>
13. Спортивная новостная газета - <https://www.sovsport.ru/>
14. Информационно-аналитический журнал о людях, знаниях и технологиях в спортивной деловой индустрии - <https://www.s-bc.ru/>
15. Спортивный новостной сайт - <https://www.soccer.ru/>
16. Российский спортивный интернет-портал - <https://www.sports.ru/>

Приложения

Приложение 1. Организационная структура управления ПФК «ЦСКА»

1. Интернет-портал - <https://studbooks.net> [↑](#)
2. Интернет-портал - <http://www.rusnauka.com/> [↑](#)

3. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 31.07.2020) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 30.09.2020) [↑](#)
4. ГК РФ Статья 50. Коммерческие и некоммерческие организации [↑](#)
5. ГК РФ Статья 48. Понятие юридического лица [↑](#)
6. ГК РФ Статья 50. Коммерческие и некоммерческие организации [↑](#)
7. Интернет-портал - <https://studme.org> [↑](#)
8. Справочная правовая система - <http://www.consultant.ru/> [↑](#)
9. Интернет-портал - <https://studme.org> [↑](#)
10. Интернет-портал - <https://studme.org/> [↑](#)
11. Книга - Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. - М.: Прогресс, 1990. - С. 638-639 [↑](#)
12. Официальный сайт ПФК «ЦСКА» - <https://pfc-cska.com/> [↑](#)
13. Спортивный новостной источник - <https://sport24.ru/> [↑](#)
14. Официальный сайт ПФК «ЦСКА» - <https://pfc-cska.com/> [↑](#)
15. Официальный сайт ПФК «ЦСКА» - <https://pfc-cska.com> [↑](#)
16. Официальный сайт ПФК «ЦСКА» - <https://pfc-cska.com/> [↑](#)
17. Официальный сайт ПФК «ЦСКА» - <https://pfc-cska.com> [↑](#)

18. Научная электронная библиотека - <https://cyberleninka.ru/> [↑](#)
19. Электронный научный журнал - <https://www.eduherald.ru/> [↑](#)
20. Научная электронная библиотека - <https://cyberleninka.ru/> [↑](#)
21. Спортивная новостная газета - <https://www.sovsport.ru/> [↑](#)
22. Информационно-аналитический журнал о людях, знаниях и технологиях в спортивной деловой индустрии - <https://www.s-bc.ru/> [↑](#)
23. Информационно-аналитический журнал о людях, знаниях и технологиях в спортивной деловой индустрии - <https://www.s-bc.ru/> [↑](#)
24. Спортивный новостной сайт - <https://www.soccer.ru/> [↑](#)
25. Российский спортивный интернет-портал - <https://www.sports.ru/> [↑](#)