

## **Содержание:**

# **Введение**

Актуальность темы. Самостоятельность спортивных организаций в рыночных условиях, сложность характера их работы и увеличение объема деятельности требуют значительного расширения сферы управления. В первую очередь это касается ответственности руководителей за своевременность и качество принимаемых решений, социальной и кадровой политики. Возрастает роль менеджмента.

Управление - развитие и создание (организация), максимально эффективное использование (управление) и управление социально-экономическими системами. Спортивный менеджмент - это практика и теория эффективного управления предприятиями спортивной индустрии в условиях рыночной экономики. Современный менеджер-это человек, который знает науку менеджмента, понимает особенности маркетинга, экономики, инноваций и т.д.

Для системы физической культуры и спорта подготовка специалистов по управлению знаниями имеет первостепенное значение, так как обязательной и постоянной особенностью их деятельности является организация и проведение соревнований и спортивных мероприятий, управление учебно-тренировочным процессом подготовки спортсменов. В последние годы важной частью работы специалистов в области физической культуры и спорта стало оказание разнообразных медицинских услуг, оказываемых, как правило, на коммерческой основе в условиях конкуренции с аналогичными организациями.

Спортивный менеджмент подразумевает большую работу по подготовке, организации и проведению международных турниров самого высокого уровня, таких как чемпионаты мира и Европы по различным видам спорта.

По сравнению с западным спортивным менеджментом, особенно американским, спортивный менеджмент в России находится на ранней стадии развития. Для сравнения, американские профессиональные 4 спортивные лиги имеют давние исторические корни - многие из них существуют уже более ста лет! Все это - огромное преимущество перед российскими клубами, лигами и федерациями.

Актуальность обусловлена увеличением количества спортивных мероприятий, повышением политической значимости спорта и его роли в мировой экономике и торговле. И это важно в наше время, чтобы эффективно управлять спортивной организацией.

Объект исследования – спортивный клуб «ЦСКА»

Предмет исследования – особенности менеджмента спортивной организацией.

Цель работы - проанализировать деятельности спортивной организации на примере футбольного клуба «ЦСКА».

Для реализации цели и подтверждения гипотезы необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие и сущность спортивного клуба;
- изучить методологические аспекты управления спортивной организацией;
- исследовать управление спортклубом как раздел спортивного менеджмента;
- дать краткую характеристику футбольного клуба «ЦСКА»;
- провести исследование деятельности футбольного клуба «ЦСКА»;
- выявить проблемы деятельности «ЦСКА».

Для написания работы нами использовались общенаучные методы познания такие, как синтез, анализ и системный подход.

В качестве информационной основы изучения в работе применялись труды и учебные пособия таких исследователей, как В.И. Жолдак, С.Г. Сейраноов, И.И. Переверзин, Я.Р. Вилькин и Т.М. Канавец и др.

## **Глава 1. Теоретические аспекты деятельности спортивной организации**

### **1.1 Понятие и сущность спортивного клуба**

Традиционное определение спортивного клуба таково: спортивный клуб-это общественная или частная организация, объединяющая спортсменов и любителей

спорта.

Приведенное толкование, конечно, имеет право на существование. Его преимущества-простота и краткость. Но в то же время она неточна и страдает концептуальными ограничениями. Во-первых, в него не входит понятие интереса, которое является объединяющим звеном в клубах любого типа. Во-вторых, спортивный клуб может вообще не быть официальной организацией с официальным статусом. Наконец, существует прямая связь между понятиями спорта и спортивного клуба; то, как национальные или международные законодатели интерпретируют определение спорта, также будет определять понимание спортивного клуба. Например, если закон РФ "О физической культуре и спорте" трактует спорт как физическую активность и соревновательную деятельность в этой сфере, то только те структуры, которые связаны с физическими видами спорта, будут считаться спортивными клубами на законных основаниях. Интеллектуальное, творческое или профессиональное соперничество больше не будет считаться частью спорта [21, с. 176].

Напротив, закон Украины "О физической культуре и спорте" в статье 1 уточняет: "Спорт-это деятельность субъектов сферы физической культуры и спорта, направленная на выявление и единое сопоставление достижений людей в физической, интеллектуальной и иной физической подготовке путем проведения спортивных соревнований и соответствующей подготовки к ним."

В сравнении с формулировкой российского закона о ФИС, приведенной в статье 2-12 "спорт - это сфера социокультурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившихся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним", мы видим иной методологический подход. Во-первых, украинский законодатель дополняет категорию спорта, под которым традиционно понимается двигательная активность, термином "интеллектуальная и иная подготовленность". Если принять во внимание трактовку интеллектуальной игры, которая понимается как соревнование участников на основе знаний, интеллекта и эрудиции, то мы имеем дело с далеко идущими выводами.

В практическом плане это означает, что спорт может включать в себя все интеллектуальные, профессиональные и творческие соревнования - не только карточные игры, шахматы, шашки, но и компьютерные игры различного типа (стратегии, шутеры, гонки, пасьянсы), головоломки, поэтические конкурсы или соревнования типа "что? - Куда же? И когда же?" Спорт также может включать в себя такие соревнования, как WorldSkills, хакатоны, соревнования роботов и

аналогичные соревнования. Такой подход свидетельствует о возврате к олимпийским принципам античности, когда соревнования проводились не только в физическом спорте, но и в интеллектуальной сфере. Кстати, тот же принцип проповедовал и Пьер де Кубертен, который сам получил (говоря анонимно) олимпийскую золотую медаль за стихотворение "Ода спорту" [12, с. 110].

Важность приведенного выше сравнения состоит в нескольких аспектах: юридическом, статистическом, экономическом и социально-психологическом.

Юридический аспект выражается в том, что игорные заведения могут начать работать под вывеской спортивного клуба, объясняя это законодательным толкованием понятия спорта.

Если закон FIS относит спортивные клубы к игровым, творческим и другим профессиональным площадкам (например, к лучшим по профессии соревнованиям), то количество спортивных клубов в стране значительно увеличится в статистическом выражении.

Экономическая перспектива также важна, поскольку любые экономические и финансовые преференции для спортивных клубов (такие как снижение налогов, льготные кредиты или снижение коммунальных платежей) будут применяться ко всем участникам, которые называют себя спортивными клубами.

Наконец, в социально-психологическом плане население может испытывать отвращение к "спортсменам", играющим в покер или рулетку.

Стоит также отметить, что под эгидой спортивного клуба собираются индивиды по интересам – кто-то занимается физической активностью, соревновательной деятельностью или духовными практиками, а кто-то формирует фан-клубы, научные, статистические, культурно-просветительские, литературные группы, которые привлекают к спорту как зрелищному, социально-культурному явлению, требующему анализа, изучения, обсуждения, сбора статистических данных, литературной, художественной и иной творческой работы [1, с. 329].

Все современные спортивные клубы России можно сгруппировать с точки зрения обслуживаемого контингента, выделив следующие виды:

1. Спортивные клубы, созданные на базе промышленных предприятий в форме общественных объединений.
2. студенческие спортивные клубы в вузах.

3. Школьные спортивные клубы.

4. спортивные клубы профессионального спорта по игровым видам, которые, как правило, являются коммерческими организациями

5. территориальные спортивные клубы (московский спортивный клуб. "Скат").

6. фитнес-клубы, спортивные и оздоровительные клубы и центры и т. д.

7. физкультурно-спортивные клубы для инвалидов.

С организационно-экономической точки зрения все спортивные клубы можно разделить на любительские спортивные клубы, созданные в форме общественных объединений, и коммерческие клубы, во-первых, физкультурно-оздоровительной направленности и, во-вторых, профессиональные виды спорта (футбол, хоккей, теннис, волейбол, баскетбол и др.).

## **1.2 Методологические аспекты управления спортивной организацией**

Целевая функция спортивной организации начинается с установления общей цели этой организации, выражающей причину ее существования. Поэтому одной из основных задач менеджмента является постановка целей, для достижения которых организация будет создаваться, функционировать и развиваться как целостная социальная система.

В теории целевого менеджмента цели-это те ключевые результаты, к которым организация стремится в своей деятельности в течение длительного периода времени. Точнее, цель управления-это желаемое, необходимое и возможное состояние управляемой системы в будущем.

Цели спортивной организации обычно фиксируются в трех документах:

- Устав организации, - Концепция развития,

- Целевая программа развития физической культуры и спорта (для спортивных федераций-соответствующий вид спорта) на территории, входящей в зону обслуживания данной организации (район, город, субъект федерации и т.д.).

Наряду с общей целью спортивная организация формулирует конкретные цели, которые часто упоминаются в учредительных документах как задачи организации [8, с. 91].

В зарубежной научной литературе общая цель спортивной организации часто обозначается такими понятиями, как "политика", "философия", "миссия".

Физкультурно-спортивная организация, как правило, преследует не одну, а несколько целей. Одна из них, например, может быть связана с массовой физкультурно-оздоровительной работой, а другая - с высокоэффективными видами спорта.

Конечной целью управления коммерческой физкультурно-спортивной организацией является обеспечение рентабельности или рентабельности ее работы за счет рациональной организации труда [17, с. 209].

Однако большинство физкультурно-спортивных организаций являются некоммерческими организациями. При этом целью их управления является постоянное стремление к удовлетворению потребностей и спортивных интересов различных категорий населения в физкультурно-спортивных услугах.

Социальная политика государства реализуется в целях управления федеральными органами управления физической культурой, спортом и туризмом.

В крупномасштабной управленческой деятельности, отличительной особенностью которой является разделение общей цели на ряд составляющих, обычно используется так называемое "дерево целей". Разработка дерева целей позволяет руководителям спортивной организации систематически представлять порядок движения к конечной цели, учитывать необходимое количество задач, которые необходимо решить на пути к ее достижению.

Существует ряд требований к формулировке целей управления, среди которых стоит выделить: конкретность (формируемый результат); наглядность (краткосрочность, долгосрочность); реальность (достижимость); взаимосвязанность; последовательность; эффективность.

Взаимодействие общих и специфических функций управления в спортивной организации.

Все общие и специфические функции спортивного менеджмента действуют в единстве, образуя определенный организационно-технологический процесс. Система управленческих функций в спортивной организации представляет собой комплекс взаимосвязанных во времени и пространстве видов управленческой деятельности, осуществляемой персоналом спортивной организации.

Научный анализ и классификация компонентного состава физической культуры и спорта позволяют выделить для спортивного клуба промышленного предприятия примерный набор наиболее значимых специфических функций спортивного менеджмента, представленных в таблице 1.

Таблица 1 - Взаимодействие общих и конкретных функций менеджмента в спортивной организации [14, с. 80].

Конкретные функции	Общие функции				
	Планирование	Организация	Мотивация	Контроль и учет	Координация
Организация массовой физкультурно-оздоровительной работы среди трудящихся	X	X	X	X	X
Организация производственной физической культуры	X	X	X	X	X
Маркетинг и реклама	X	X	X	X	X
Подготовка квалифицированных спортсменов и спортивного резерва	X	X	X	X	X

Проведение спортивных мероприятий	X	X	X	X	X
Подбор, эффективное использование персонала и повышение его квалификации	X	X	X	X	X
Финансовый менеджмент в организации	X	X	X	X	X
Эффективное использование спортивных сооружений	X	X	X	X	X

Процесс взаимодействия общих и специфических функций спортивного менеджмента на примере спортивного клуба может быть представлен в виде матрицы. Для понимания взаимодействия функций спортивного менеджмента важно отметить их тесную взаимосвязь с организационной структурой организации. Система функций является объективной основой для создания организаций физкультурно-спортивной направленности. Спортивные организации и их структурные подразделения создаются для осуществления определенных социальных функций, которые возлагаются на соответствующие организации. Общие функции спортивного менеджмента осуществляются организацией физической культуры в целом. Носителем специфических отраслевых функций являются обособленные структурные подразделения (отделы, отделы и др.) соответствующей физкультурно-спортивной организации.

Важно подчеркнуть, что трудозатраты на выполнение общих управленческих функций равны затратам на выполнение отраслевых функций.



Выполняя управленческие функции-планирование, организацию, мотивацию, координацию и контроль-менеджеры спортивных организаций вынуждены принимать большое количество решений. Процесс принятия управленческих решений носит циклический характер: он начинается с выявления несоответствия параметров управляемого объекта поставленным целям или плановым задачам, то есть обнаружения проблемы, за которой следует принятие решения, направленного на устранение выявленной проблемы, и, наконец, организация реализации принятого решения [11, с. 157].

Таким образом, процесс управления представляет собой совокупность циклических действий, направленных на выявление проблемы, нахождение ее оптимального решения и организацию эффективной реализации принятого решения, результатом которой является устранение проблемы.

Проблема управления заключается в том, что параметры фактического состояния управляемого объекта не соответствуют запланированным или заданным параметрам. Источником проблемной ситуации в организации может быть:

- отклонения от заданных состояний, которые отмечены в определенный момент времени или прогнозируются на будущее;
- изменение целей или запланированных результатов деятельности;
- воздействие внешних или внутренних факторов на объект.

Чтобы определить проблему и факторы, вызвавшие ее, вам необходимо иметь соответствующую информацию. Управленческая информация в спортивном менеджменте-это совокупность сообщений, передаваемых по каналам связи, которые объективно отражают развитие спортивной организации и предназначены для управления [5, с. 64].

Совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы в организации, называется управленческой ситуацией в управлении. Рассмотрение проблемы с учетом влияния внутренних и внешних ситуационных факторов позволяет выявить и составить описание проблемной ситуации, возникшей в организации.

### **1.3 Управление спортклубом как раздел спортивного менеджмента**

Спортивный менеджмент-это сложная, многогранная и очень объемная научно - практическая дисциплина, которая подразделяется на ряд специализированных

направлений. К ним относятся государственное и муниципальное управление физической культурой и спортом, спортивное управление, организационно-правовое управление, самоуправление, кадровое, финансовое, инновационное управление и некоторые другие виды (в том числе управление Олимпийским и паралимпийским движением).

Управление спортивными клубами - это ключевая часть спортивного менеджмента. Его значимость обусловлена тем, что спортивные клубы являются базой как массового, так и профессионального спорта, их количество по всему миру исчисляется десятками миллионов единиц - от фитнес-клубов и неформальных объединений до известных профессиональных клубов, бренды которых оцениваются в семизначные суммы в долларовом выражении.

Если представить структуру физической активности и спорта в виде пирамиды, то ее основу будут представлять все те люди, которые заняты в системе FIS в разных ипостасях-игроки, тренеры, судьи, менеджеры, инструкторы, волонтеры, спортсмены, болельщики, организаторы соревнований (см. рис.1).



Рис.1. Спортклубы в управленческой пирамиде [19, с. 90].

Объединяя интересы, виды спорта или виды физической активности, все вышеперечисленные участники формируют различные спортивные клубы - формальные и неформальные, коммерческие и некоммерческие, закрытые и открытые с точки зрения членства. Ниже мы более подробно рассмотрим организационно-правовые и управленческие аспекты клубной экономики, но сейчас

отметим лишь, что некоторые спортивные клубы в системе управленческой вертикали не имеют прямого регулятора в виде союза, Федерации или ассоциации. Это в основном спортивно-оздоровительные клубы, которые не преследуют цели выиграть соревнования, а ориентированы на сохранение и приумножение здоровья, на эстетические и духовные цели (сохранение красоты, гармоничное развитие личности, интеллектуальное совершенствование, реабилитация после любых событий).

Иначе обстоит дело с профессиональными и полупрофессиональными спортивными клубами, которые управляются не только собственными руководителями и нормами законодательства, регулирующего физкультурно-спортивную деятельность, но и определенными суперклубными организациями, которым делегируются заранее установленные управленческие полномочия. Такие организационно-управленческие структуры называются союзами, федерациями и ассоциациями. Они регулируют соревновательную, финансовую, юридическую и любую другую деятельность не только в командных видах спорта, но и в индивидуальных видах спорта.

Следует также добавить, что все вышеперечисленные участники спортивных отношений и спортивной индустрии, представленные на рис. 1, могут образовывать собственные клубы и ассоциации (фан-клубы болельщиков, ветеранов спорта, спортивных волонтеров, предприятий спортивной индустрии, спортивных вещателей, спортивных менеджеров и др.), предусматривающие индивидуальное или коллективное членство.

Новый вид клубного спортивного менеджмента-виртуальные соревнования с особым типом организации и управления, судейством и системой определения победителей. Так, в связи с пандемией коронавируса в 2020 году широкое распространение получили "бесконтактные" велогонки, которые транслировались по телевидению (в частности, на канале Eurosport). Гонщики в таких гонках участвуют заочно, каждый из своего города или страны, крутя педали на велотренажере. Объединенные в компьютерную сеть, велотренажеры создают картинку на экране с помощью программного продукта, которую могут наблюдать как участники, так и зрители. Мощность крутящего момента на велотренажере каждого гонщика учитывается компьютером. Таким образом, реальные виды спорта перемещаются в виртуальное пространство [10, с. 73].

Инновации в клубном спортивном менеджменте можно увидеть и на другом примере. Британский интернет-ресурс MyFootballClub запустил в мае 2007 года

программу подписки на акции клуба Ebbsfleet United с целью выкупа контрольного пакета акций у его предыдущих владельцев с опционом на покупку оставшихся голосующих акций в будущем.

Фанаты активно откликнулись на призыв, и менее чем за три месяца MyFootballClub нашел около 50 тысяч человек, готовых заплатить 35-фунтовый членский взнос. Собранная сумма была необходима для покупки клуба и управления командой с массой преданных болельщиков. Через сайт MyFootballClub болельщики, ставшие совладельцами клуба, теперь голосуют за выбор игроков для игры, за трансферы и все другие важные решения.

Мексиканские болельщики и футболисты пошли еще дальше в управлении бизнесом клуба. В мексиканском штате Синалоа игроки и болельщики объединили не только финансовые, но и интеллектуальные ресурсы. Теперь каждый болельщик - это не только зритель, но и менеджер и тренер одновременно.

Перед игрой болельщики определяют стартовый состав команды, отдавая свои голоса за конкретного игрока. После голосования на экранах смартфонов или планшетов болельщиков появляется панель с игроками.

Во время матча болельщики также могут голосовать за замены, отправлять текстовые сообщения со своими комментариями о тактике игры и отмечать игроков, заслуживающих бонусов [3, с. 113].

Естественно, что такие технологические преобразования требуют специфических методов управления, организации и контроля в части лекарственного и технического допинга, идентификации участников, систем мониторинга судей и т.д.

В заключение отметим, что в зависимости от видов спортивных клубов, их организационно-правовых форм и степени коммерциализации строится клубное управление, определяется стоимость управленческой структуры, объем ее полномочий, компактность, надежность, а также методы назначения и отстранения руководителей. Но прежде чем говорить об этом, нам необходимо подробнее узнать о понятии "спортивный клуб", а также о его толковании.

## **Глава 2. Анализ деятельности спортивной организации на примере футбольного клуба**

# «ЦСКА»

## 2.1 Краткая характеристика футбольного клуба «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 ОЛС, основанной в 1911 году. Семикратный чемпион СССР, пятикратный обладатель Кубка СССР, трехкратный чемпион России, четырехкратный обладатель Кубка России и трехкратный обладатель Суперкубка России. Первый российский клуб, выигравший европейский клубный турнир (Кубок УЕФА 2005 года).

Прежнее имя:

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

1923-1928-Опытно-демонстрационный полигон Всероссийского уча "ЦСКА" (ОППВ).

1928-1951-спортивный клуб центрального Дома Красной армии (ЦДКА).

1941-Красная Армия Москва.

1951-1957-спортивный клуб центрального дома Советской армии (ЦДСА).

1957-1960 - Центральный спортивный клуб министерства обороны (ЦСК МО).

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

История футбольного клуба ЦСКА началась в 1911 году, когда общество любителей лыжного спорта (ОЛС) организовало футбольную секцию. На базе этой футбольной секции были сформированы три команды, которые в том же году впервые приняли участие в чемпионате Москвы в классе "Б". 14 августа 1911 года состоялся первый официальный матч команды ОЛС с клубом "Вега". Матч завершился победой игроков ОЛС со счетом 6:2. В 1917 году команда заняла первое место в Казанской Лиге (первенство команд, расположенных в пригородных районах вдоль Казанской железной дороги) и вышла в класс "А" московского первенства, где играла до 1922 года.

После сезона 1917 года часть второй команды ОЛС перешла в первую. В 1921 году на осеннем Чемпионате Москвы (Кубок Фульды) чемпион был определен в "Золотом матче", в котором приняли участие команды ОЛС и КФС. Команда КФС победила со

счетом 6: 0. в сезоне 1922 года игроки ОЛС выиграли весенний чемпионат Москвы и заняли второе место в осеннем. В том же году ОЛС выиграл "Кубок КФС-Коломязи", в финале которого, согласно правилам, встречались победители первой и второй лиг московского первенства, и "Кубок столиц", в котором встречались чемпионы Москвы и Петрограда. Сезон 1922 года был последним, в котором команда играла под именем OLLS. Сезон 1923 года ознаменовался переменами в Советском спорте. Они решили поставить "буржуазный" Спорт на социалистическую колею. Все старые спортивные общества были закрыты или расформированы, а на их базе были сформированы ведомственные команды. Все члены "старых" команд были закреплены за соответствующими ведомствами, а имущество (в том числе стадионы и спортивные площадки) было передано новым командам. Все спортсмены вошли во вновь созданное сообщество экспериментально-демонстрационной площадки Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса" ЦСКА " Уча (ОППВ), созданного под крылом Красной армии. Среди основных задач ОППВ была работа по общей и военной подготовке допризывников и физической реабилитации допризывников и красноармейцев. В сезоне 1926 года "армейцам" удалось выиграть первенство Москвы в классе " а " (так называлась новая лига). И на самом деле чемпионат не был закончен-из-за расширения класса до 14 команд и плохого календаря все матчи не были сыграны к ноябрю, но победителем был объявлен ведущий на тот момент оррв.

В 1936 году впервые был проведен чемпионат СССР по футболу. ЦДКА играл в классе " а " вместе со столичными "Динамо", "Спартаком" и "Локомотивом", ленинградским "Динамо" и "Красной Зарей", а также киевским "Динамо". Армейцы выиграли свой первый матч в чемпионате у "Красной Зари" со счетом 6: 2, но затем выступления армейцев стали складываться не так удачно, и в итоге ЦДКА завершила чемпионат на 4-м месте.

22 июня 1941 года армейцам предстоял выездной матч в Киеве против киевского "Динамо". Но матч не состоялся: город бомбили ранним утром. Началась Великая Отечественная война. Во время войны многие игроки ЦДКА присылали рапорты с просьбой отправить их на фронт. Но руководство хотело сохранить лучшие футбольные кадры в стране, и команда продолжала тренироваться, хотя во время бомбардировок Москвы футболисты были задействованы в охране административных зданий НПО и Генштаба. Во время войны в столице разыгрывался городской чемпионат, а в 1943 году армейцы выиграли этот чемпионат. В 1944 году Кубок СССР был возобновлен, и ЦДКА вышла в финал, где в упорной борьбе уступила Ленинградскому "Зениту" со счетом 1: 2.

В сезоне 2008 года футболисты с Кубком России. 11 января 2008 года ЦСКА отправился на первый учебно-тренировочный сбор в ОАЭ в Дубае. Сбор проходил до 23 января, причем в первом сборе приняли участие 23 игрока команды. Первый матч нового года ЦСКА провел 20 января 2008 года на учебно-тренировочном сборе, проходившем в ОАЭ, против местного клуба второго дивизиона "Аджман", матч завершился со счетом 5: 0 в пользу армейцев. 23 января 2008 года ЦСКА вступил в Ассоциацию европейских клубов, футбольную организацию, которая заменила G-14. 27-30 января клуб принял участие в Кубке Первого канала. Первый матч против донецкого "Шахтера" завершился со счетом 3: 1 в пользу "горняков", за армейцев единственный гол забил, после штрафного, Сергей Игнашевич. Матч с местным "Бейтаром" также завершился поражением ЦСКА, на этот раз со счетом 1: 0. 17 мая команда выиграла Кубок России, обыграв пермский "Амкар". По ходу матча "Амкар" вел со счетом 2: 0, но ЦСКА смог отыграться и победить по пенальти.

Из-за Евро-2008 чемпионат России был прерван после 11-го тура. На Чемпионат Европы в составе команды отправились пять игроков ЦСКА: Акинфеев, В. Березуцкий, А. Березуцкий, Игнашевич, Жирков. По итогам соревнований сборная России завоевала бронзовые медали, а Юрий Жирков вошел в символическую группу турнира.

В летнее межсезонье команду покинул бразильский нападающий Жо, который перешел в английский клуб "Манчестер Сити" за 18 миллионов фунтов стерлингов. За два с половиной сезона в составе ЦСКА Жо провел в общей сложности 77 матчей, забив 44 гола.

2009-2018. Эпоха "стабильности". Ряд лидеров покинули команду в летнее межсезонье. Переход Юрия Жиркова в "Челси" и лучшего бомбардира прошлого сезона Вагнера Лав, который был отдан в аренду бразильскому клубу "Палмейрас" на год, значительно ослабил команду, которая, потерпев три поражения в следующих шести матчах, едва не лишилась шансов занять первое место по итогам сезона. 10 сентября 2009 года Зико сменил на посту главного тренера ЦСКА Хуанде Рамоса, который проработал в команде всего полтора месяца. Под его руководством клуб играл очень нестабильно, чередуя крупные победы с поражениями. 26 октября клуб расторг контракт с Рамосом. Новым главным тренером ЦСКА назначен Леонид Слуцкий.

ЦСКА начал новый сезон-2017/18 неравномерно - сумел преодолеть два раунда квалификации Лиги чемпионов, обыграв греческий АЕК и швейцарский "Янг Бойз",

выиграв у них все матчи и не пропустив ни одного гола; но проиграл 3 домашних матча в чемпионате в июле и августе, впервые обыграв "Спартак" на своей новой домашней арене - 2:1. летнее межсезонье прошло без трансферных приобретений, и клуб покинули Зоран Тошич, Сергей Чепчугов и ряд молодых игроков, в том числе арендованных. На групповом этапе Лиги чемпионов клуб смог одержать 3 победы (над "Бенфикой" в гостях (1: 2) и Дома (2: 0) и над "Шальке" в гостях (1: 2)), но смог попасть только в плей-офф Лиги Европы, где смог выйти в 1/4 финала, где уступил лондонскому "Арсеналу".) (1:4; 2:2). К зимнему перерыву ЦСКА после 20 матчей занял 5-е место в чемпионате, а в межсезонье к команде вновь присоединились Ахмед Муса (на правах аренды из "Лестера") и ряд молодых игроков. Весной клуб сумел прибавить и в итоге занял 2-е место, опередив московский "Спартак" в последнем туре, и попал прямо в групповой этап Лиги чемпионов.

После окончания сезона-2017/18 Алексей и Василий Березуцкие завершили карьеру, Сергей Игнашевич вошел в тренерский штаб команды, Понтус Вернблум, Бибрас Натхо и Георгий Миланов расторгли контракты, Александр Головин был продан в "Монако" за 30 миллионов евро, а Витиньо вернулся в Бразилию. Команду начали "строить" заново - впервые за несколько сезонов была проведена масштабная кампания по приглашению в основном молодых игроков, которые потратили в общей сложности не более € 10 млн.

13 декабря 2019 года стало известно, что 75% акций футбольного клуба были переданы под контроль государственного ВЭБа в рамках конвертации долга перед этой структурой (возникшего из кредита в размере \$ 280 млн на строительство стадиона). По словам главы Банка Игоря Шувалова, ВЭБ надеется найти новых инвесторов для ЦСКА.

22 апреля 2020 года в рамках завершения конвертации долга клуба банк приобрел 77,63% его акций за 18 млрд рублей (230 млн евро). Также был сформирован новый наблюдательный совет, в который вошли четыре представителя ВЭБа (член Наблюдательного совета ВЭБа.РФ и помощник президента России Максим Орешкин, старший вице-президент юридического блока ВЭБа.Игорь Краснов, вице-президент аппарата председателя ВЭБа.Российская Федерация Александр Чеботарев и председатель комитета ВЭБа Александр Плутник) и ЦСКА (президент клуба Евгений Гинер, генеральный директор ЦСКА Роман Бабаев и генеральный директор Mail group и болельщик команды Борис Добродеев). Руководство клубом было оставлено Евгению Гинеру.

## **2.2 Исследование деятельности футбольного клуба «ЦСКА»**



В условиях рыночной экономики успех любого предприятия в большей степени зависит от правильной стратегии и тактики ведения конкурентной борьбы, а для этого нужно уметь анализировать текущую ситуацию на рынке.

Сегодня структура управления профессиональным футбольным клубом "ЦСКА" является линейной и функциональной. Она предполагает, что каждый орган управления специализируется на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления. Формальное влияние на производственные подразделения оказывают руководители функциональных подразделений (маркетинга, финансов и др.). Как правило, они не имеют права отдавать им собственные приказы. Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят решения вопросов, связанных с управлением производственным процессом [16, с. 57].

Уставный капитал клуба составляет 16578000 рублей. Основная деятельность - в области спорта. К дополнительным видам деятельности относятся: покупка, аренда и продажа собственной недвижимости; реклама; представительство в средствах массовой информации; деятельность учреждений культуры и искусства (рис. 2).

Рис.2. Структура выручки ПФК ЦСКА, млн. руб.

Генеральным партнером профессионального футбольного клуба "ЦСКА" является ОАО "Россети" - крупнейшая энергетическая компания России и мира, обеспечивающая передачу и распределение электроэнергии. Профессиональный футбольный клуб "ЦСКА" имеет большое количество партнеров, которые имеют высокий уровень репутации на рынке. Официальными спонсорами являются "Аэрофлот", "Хендэ Мотор СНГ", и в Adidas спортивный магазин.

ПФК ЦСКА ранее не имел собственной арены, поэтому был вынужден арендовать спортивные площадки. С 2007 года началось строительство стадиона для футбольного клуба. Открытие Арены ЦСКА состоялось 10 сентября 2016 года. Стоимость строительства арены составила 350 миллионов долларов. Арена ЦСКА отвечает всем требованиям УЕФА и ФИФА [6, с. 494].

Анализ финансово - хозяйственной деятельности ПФК ЦСКА показал, что темпы роста долгосрочных заемных средств в 2018 году по сравнению с 2017 годом составили 218,7%, в 2019 году по сравнению с 2018 годом - 101 %. Спортивная организация обращается к кредитору за получением кредита на строительство стадиона, так как не имеет возможности использовать собственный капитал.

Темпы роста краткосрочных заимствований в 2018 году по сравнению с 2017 годом снизились на 66,6%, в 2019 году по сравнению с 2018 годом увеличились на 505%. В 2018 году организация приняла решение не обращаться к кредиторам за заемными средствами на краткосрочную перспективу только потому, что в этом же году она выдает кредит под долгосрочные обязательства, что является более выгодным для организации (рис.3).

Рис. 3. Показатели обязательств НАО «ПФК ЦСКА»

Для определения степени эффективности предприятия используется коэффициент рентабельности продаж (ROS), который показывает прибыльную или убыточную деятельность организации - это отношение прибыли до вычета процентов и налога на прибыль к выручке.

$ROS_{2017} = -27,7\%$ ;  $ROS_{2018} = -130,9\%$ ;  $ROS_{2019} = -95,2\%$ , что свидетельствует о нерентабельности НАО "ПФК ЦСКА", т. е. себестоимость продукции выше прибыли от ее реализации [22, с. 131].

Оценивая экономические показатели деятельности НАО "ПФК ЦСКА", можно увидеть, что в течение анализируемого периода убыток организации от продаж увеличивается с каждым годом. Поскольку деятельность организации убыточна, необходимо принять комплексные меры по ее выведению из этой ситуации.

Таблица 2 - SWOT анализ

Сильные стороны

Слабые стороны

1. ПФК ЦСКА - известный футбольный клуб, имеющий давние традиции.

2. Высокая, относительно других видов спорта, популярность футбола в стране.

3. Большая армия болельщиков команды в Москве и других городах России и СНГ.

4. Высококвалифицированные футболисты и тренера в команде.

5. Хорошо продуманная ценовая билетная политика

6. Весомая финансовая поддержка в лице компании Россети

7. Стратегия, направленная на самокупаемость клуба

8. Одна из самых сильных ДЮСШ в России

Возможности

1. Относительно слабая селекция

2. Последние годы команда не демонстрирует свой прежний уровень и не достигает требуемого спонсорами и болельщиками результата

3. Уровень Чемпионата России не позволяет приобретать звёздных игроков мирового уровня из чемпионатов топ-уровня и, в случае прогресса доморощенных игроков, удерживать их.

4. Нехватка высококвалифицированных спортивных менеджеров в руководстве клуба, вследствие чего порой принимаются необдуманные и неэффективные решения в управлении клубом.

Угрозы

1. Смена руководства на квалифицированных спортивных менеджеров.

2. Стажировка менеджеров ПФК ЦСКА в топ-клубах западных чемпионатов

3. Поддержка руководством тренерского состава.

4. Индивидуальная психологическая работа с игроками клуба

1. Вследствие популярности клуба, СМИ довольно часто оказывает давление на него, вызывает нервозность среди игроков и тренерского штаба.

2. В связи с прошедшим кризисом и невыразительными результатами клуба, финансовая поддержка может быть сокращена

3. На фоне последних результатов клуба, ведущие игроки могут покинуть команду.

С 2011 года в Европе действует "финансовый фэйр-плей" (FFP) - набор различных правил, которые помогут улучшить финансовое состояние футбольных клубов. Одно из правил финансового fair play - с 2013 года клубы должны подтверждать свою безубыточность - то есть, что они не тратят больше, чем зарабатывают. Если ФФА будет нарушена, клуб может получить выговор, потерять очки, призовые деньги или даже быть исключен из турниров УЕФА [9, с. 148].

Поэтому для финансовой устойчивости, конкурентоспособности и развития спортивной организации должное внимание следует уделять издержкам производства. Руководителю важно знать, как снизить издержки и уметь выбрать наиболее подходящие меры по их минимизации, что будет способствовать выведению предприятия на более высокий и качественный уровень.

Основной целью управления затратами является экономия ресурсов и повышение эффективности их использования, что в дальнейшем может привести к повышению рентабельности и экономической эффективности деятельности организации.

### **2.3 Проблемы деятельности «ЦСКА»**

В ходе анализа деятельности организации ЦСКА было выяснено, что основной целью клуба как коммерческой организации является обеспечение полной заполняемости зала во время матчей. Таким образом, стратегия организации должна основываться на этом ориентире.

Стратегия увеличения посещаемости матчей будет разработана с учетом двух категорий людей:

1. болельщики, которые посещают матчи и поддерживают команду.
2. потенциальные болельщики, которых клуб хотел бы видеть в качестве своей аудитории [18, с. 30].

Таким образом, клуб должен сохранить существующих болельщиков и привлечь новых.

Для изучения первой категории людей, то есть существующей аудитории, был проведен опрос среди болельщиков, в котором приняли участие 410 человек (68% мужчин и 32% женщин). Анкета представлена в Приложении 1. из них только 14% людей посещают все домашние матчи и 46% посещают большинство домашних матчей, но не на регулярной основе, что является низким показателем по стандартам клуба. Большинство болельщиков, которые посещают матчи, - это люди от 22 до 30 лет. Это то количество людей, которое клуб стремится не только увеличить, но и повысить лояльность этих болельщиков к клубу, чтобы создать целую нацию, семью, объединенную главным интересом - ЦСКА. Большинство людей приходят на матч, чтобы получить дополнительные эмоции, хорошо провести время, потому что им нравится команда. Однако этим людям нужно обеспечить хорошие условия, чтобы создать желание вернуться снова, а также создать целое шоу вне спортивных факторов.

Направления развития и совершенствования стратегии клуба для данной категории клиентов:

1. Работа с группой поддержки команды

Известно, что болельщицы клуба задают настроение на корте, управляют эмоциями болельщиков с помощью своей танцевальной программы и привлекают зрителей, чтобы громче болеть за любимую команду.

Основываясь на опыте других клубов и результатах опроса болельщиков мы можем предложить следующие направления для совершенствования и дальнейшего развития:

- увеличить количество участников мужского пола в группе;
- разнообразить танцевальную программу, добавив экстремальные трюки;

-управление эмоциями болельщиков.

Болельщики заметили, что существует необходимость в более задорной группе поддержки, привлекающей болельщиков для более активного боления за команду во время штрафных и атак соперника. opponent.at на данный момент команда имеет только статус танцевальной команды [4, с. 100].

## 2. увеличение спектра услуг на матчах

Для болельщиков, посещающих матчи после работы, большое значение имеет качество и разнообразие мест общественного питания, где есть возможность перекусить после напряженного рабочего дня. Исходя из предпочтений клиентов, необходимо разнообразить выбор кафе в фойе игровой арены и, самое главное, внедрить услугу доставки еды непосредственно на место. Более того, его реализация не требует больших финансовых затрат. Болельщик может сделать заказ лично в кафе, по телефону или через Интернет, оставив заказ и координаты своего местоположения на арене (сектор и местоположение).

## 3. Улучшение медиа-контента

В России футбол развит на недостаточном уровне, нет ажиотажа и интереса болельщиков. Есть определенный сегмент людей, которые приходят на матчи с целью развлечения и приятного досуга, но они не понимают тактику тренера и качественные характеристики игрока, оценка игры осуществляется только через результат - выигрыш/проигрыш. Подобную тактику просмотра выбирает маленький фанат, который не понимает правил и ориентирован на эмоции от происходящего. По этой причине ЦСКА приходит к выводу, что нужно воспитывать не только своих игроков, но и своих болельщиков. Для борьбы с баскетбольной неграмотностью следует ввести серию видеоуроков продолжительностью не более 1-2 минут, где игроки основной команды клуба объясняют основные термины, используемые в игре в футбол, и показывают моменты из реальных игр, где они применялись. Видеоролики, размещенные в социальных сетях и на официальном сайте клуба, направлены на повышение грамотности в правилах игры, повышение уровня интереса к футболу как виду спорта, в результате чего увеличится посещаемость болельщиками матчей [13, с. 441].

Молодые спортсмены (10-15 лет), которые тренируются в спортивных футбольных школах, причисляют профессиональных клубных игроков к звездам, добившимся успеха, поэтому им важно знать как можно больше о жизни профессионального спортсмена и о том, как стать похожими на него. Для таких болельщиков

профессиональный игрок-это пример для подражания. Поэтому для такого сегмента болельщиков в социальных сетях клуб может организовать рубрику, где один день будет посвящен игроку или тренеру, рассказывая о том, как проходит день спортсмена, чем он занимается, на что тратит свое свободное время. Кроме того, он также может мотивировать и давать советы молодым спортсменам, начинающим свою карьеру. Эта категория, помимо мотивационной и информационной природы, имеет также вводную функцию.

Таким образом, вышеперечисленные предложения в большей степени ориентированы на поддержание и повышение лояльности болельщиков клуба, которые посещают матчи и следят за событиями в жизни клуба на данный момент [7, с. 780].

Для второй категории людей, потенциальных болельщиков, клубу необходимо было выяснить портрет болельщика, то есть человека, которого они хотели бы видеть на своих матчах. Исследование показало, что клуб больше ориентирован на такую категорию людей, как семьи. По той причине, что семейные поездки никогда не ограничиваются 1 или даже 2 людьми. Семейная поездка означает, что на матче будут присутствовать не менее 3 человек – родители и ребенок. Таким образом, клуб должен обеспечить досуг для каждого члена семьи. Мужчинам будет важно вкусно поесть, поэтому в вестибюле арены организовано несколько точек питания. Развитие этой отрасли уже было описано выше. В ходе опроса потенциальных болельщиков выяснилось, что многие болельщики предпочли бы пойти на матч, чтобы отвезти свою жену и детей куда-нибудь в качестве развлекательного мероприятия. Для юных болельщиков талисман команды представляет большой интерес. Для клуба талисманом стал его герой, который развлекает и ободряет не только детей, но и их родителей. Чтобы привлечь новых болельщиков, клуб должен разработать талисман команды как отдельный медийный персонаж. Для этого нужно снять серию видеороликов о жизни талисмана команды – вне жизни на арене, которые будут размещены на медиапорталах и популярных видеохостингах. Также создайте талисман команды в виде мультяшного персонажа. Этот стратегический ход поможет развить маркетинговую составляющую клуба, повысить популярность и узнаваемость клуба, а также привлечь на матч самых маленьких болельщиков. Известно, что ни в одном российском профессиональном клубе нет ничего подобного. Подразумевается, что, посмотрев видео о новом персонаже и узнав что-то о его жизни, он станет кумиром для детей, которые захотят увидеть его вживую и попросят своих родителей пойти на матч. А известно, что родители многое сделают для счастья своих детей, поэтому, придя

на матч, они не откажут им во вкусной еде и приобретут сувениры, что положительно скажется на доходах клуба. Лучше всего реализовать этот ход летом 2021 года перед стартом следующего сезона, чтобы пробудить и подогреть интерес болельщиков.

Также в ходе опроса выяснилось, что основным конкурентом в досуге является поход в кино. Чтобы мотивировать потенциальных клиентов клуба, нужно ввести ряд промоакций, где призом станут два билета на премьеру фильма. Например, в социальных сетях можно проводить акции за лучшую фотографию на футбольную тематику.

Для совершенствования стратегии развития клуба в целом необходимо работать со следующими направлениями:

### 1. работа с персоналом

Важной составляющей в работе профессионального спортивного клуба является командный дух, который должен присутствовать не только среди игроков команды, но и среди руководства клуба. Лучший способ побудить людей работать в компании-это заставить их захотеть делать это самим, это основной принцип командного духа, который необходим для эффективного достижения поставленных целей. Сотрудники клуба утверждают, что этого аспекта очень не хватает в корпоративной культуре организации [20, с. 75].

### 2. собственная танцевальная школа

Такой аспект, как развитие собственной танцевальной школы, где в качестве преподавателей выступают члены группы поддержки ЦСКА, поможет сформировать целое направление развития клуба, привлекая подрастающее поколение к здоровому образу жизни, физическому и духовному развитию, глобально-повышая узнаваемость клуба, поддерживая его репутацию и, как следствие, повышая интерес потенциальных болельщиков.

### 3. встречи между игроками и болельщиками

Организация таких мероприятий, как открытые командные тренировки, онлайн-конференции с ответами на вопросы болельщиков, пикники с болельщиками сближают игроков и болельщиков команды, помогая узнать больше о своих кумирах и тем самым повысить лояльность болельщиков к команде. Этот метод идеально подходит для того, чтобы лучше узнать друг друга. Многие болельщики



утверждают, что им было бы более интересно следить за прогрессом команды, если бы они знали игрока лично [2, с. 91].

#### 4. Создание культурной ценности

Для клуба большое значение имеет история клуба, знаменательные даты, которые объединяют как сотрудников, так и болельщиков. Есть необходимость организовать такое мероприятие, как "день ЦСКА", праздник, посвященный дню открытия клуба. Основываясь на опыте ведущих профессиональных спортивных клубов России, можно утверждать, что это поможет не только сблизить болельщиков и всех сотрудников, но и продвинуть клуб в целом, освещая событие в средствах массовой информации [15, с. 437].

Таким образом, следует понимать, что увеличение посещаемости болельщиками матчей-это длительный прогрессивный процесс, который не решается сразу, однако, благодаря реализации вышеперечисленных направлений совершенствования работы клуба, можно утверждать, что приток болельщиков в течение следующего сезона увеличится как минимум на 30%. Главное, что эффективная работа клуба повысит общественный интерес к футболу как виду спорта, привлечет подрастающее поколение к духовному и спортивному развитию, расширит возможности выбора будущего и создаст благоприятные возможности для раскрытия творческого потенциала и достижения успехов.

## **Заключение**

Важнейшей составляющей спортивного менеджмента являются физкультурно-спортивные организации, являющиеся системообразующими элементами в сфере физической культуры и спорта.

Учитывая вышесказанное, можно сформулировать определение спортивного менеджмента.

Спортивный менеджмент-это теория и практика эффективного управления в организациях с физкультурно-спортивной направленностью в рыночных условиях.

Современный специалист, так называемый менеджер, по физической культуре и спорту – это человек, способный нестандартно мыслить в любой ситуации и

профессионально решать поставленные перед ним задачи в организационно-управленческой деятельности.

К сожалению, в России теория и практика современного спортивного менеджмента находится только на начальном этапе своего развития.

Очень важно знать реальную отрасль изнутри, понимать ее структуру, учитывать все нюансы и тонкости этой сферы деятельности. Спортсмены, как никто другой, нацелены на достижение поставленной цели и добиваются ее всеми своими силами и возможностями, они изначально настроены на победу.

В связи с возрастающим экономическим значением физической культуры и спорта и процессами реформирования в них становится все более очевидным, что спорт нуждается не только в профессиональных спортсменах и тренерах, но и в профессиональных управленцах, умеющих эффективно управлять, влиять и мотивировать персонал, а также эффективно вести финансово-хозяйственную деятельность в организациях спортивной отрасли.

Анализ научной литературы и динамики статистических показателей выявил резкое сокращение спортивной базы во второй половине 2010-х годов. За период 2010-2018 годов количество спортивных объектов сократилось на 9,7%, а пропускная способность составляет всего 19% от нормативной. Основной причиной этой проблемы отечественные авторы считают снижение уровня финансирования отрасли физической культуры и спорта, при котором бюджетное финансирование сократилось на 28,6% за период 2019-2021 гг.).

Тщательное ознакомление с теоретическими основами менеджмента в первой части курсовой работы дало нам возможность точно проанализировать деятельность ПФК ЦСКА и разработать целевую комплексную программу реализации оптимальной стратегии для более эффективного дальнейшего развития предприятия.

В результате проведенного анализа были сделаны следующие выводы: в данной системе управления наиболее нагруженным элементом являются директор и менеджеры. Можно сказать, что эта система управления имеет структурную компактность, близкую к структурной компактности кольцевой структуры. Неравномерность связей структуры близка к характеристике иерархической структуры.

Эта структура управления имеет степень централизации, близкую к степени централизации последовательной структуры.

Исследуемая структура коммерческого предприятия сочетает в себе характеристики нескольких типовых систем управления.

## **Список использованной литературы:**

- 1.Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. - М.: ЮНИТИ, 2016. - 687 с
- 2.Бондаренко М.П. Методика оценки компетентности спортивных тренеров // Уровень жизни населения регионов России. - 2018. - № 3. - С. 90-92.
- 3.Бондаренко М.П. Оплата труда спортсменов и тренеров в российской федерации // Уровень жизни населения регионов России. - 2017. - № 5. - С. 112-115.
- 4.Бондаренко М.П., Бородин И.И. Факторы влияния отраслей маркетинга на спортивные организации // Физическое воспитание и спортивная тренировка. Научно-методический журнал. - 2017. - №1(11). - С.99-104.
- 5.Бондаренко М.П., Зубарев Ю.А., Рябенко Г.В. Оценка эффективности маркетинга спортивной организации // Вестник Евразийской академии административных наук. - 2019. - №2 (23). - С. 62 - 66.
- 6.Васягин, С. А. Управление имиджем и формирование репутации в российских и зарубежных спортивных организациях // Молодой ученый. - 2018. - № 23 (103). - С. 493-499.
- 7.Винарчик, А. А. Модель спортивного менеджера // Молодой ученый. - 2017. - № 11 (91). - С. 779-781.
8. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом. - Ростов на/Д: Феникс, 2017 - 281 с.
- 9.Дашиев А. Б. К вопросу о сущности и роли спортивного менеджмента в спортивных организациях // Вестник Бурятского государственного университета. - 2018. - № 2. - С. 147-150.

- 10.Духин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес. - М.: КНОРУС, 2016. – 185 с.
- 11.Золотов М. И. Настольная книга спортивного менеджера : справочное пособие - М.: ФОН, 2017. – 384 с.
12. Зубарев Ю.А., Шамардин А.И., Москвичев Ю.Н., Ростокин Ю.А. Маркетинг спортивных услуг: Учеб.пособие. - Волгоград, 2017. – 275 с.
- 13.Ипполитова, Т. Д. Роль некоммерческих организаций в спортивном менеджменте // Молодой ученый. - 2020. - № 6 (110). - С. 440-442.
14. Менеджмент в индустрии спорта / под ред. В. А. Леднева. - М.: Университет, 2018. – 176 с.
- 15.Овчаров, Д. О. Современное состояние российского рынка профессионального спорта // Молодой ученый. - 2018. - № 22 (208). - С. 435-438.
- 16.Папенков Ф. Спортивный бюджет // Спорт. Бизнес. Консалтинг. -2019. - № 27 - С. 56-59
17. Перевезин И.И. Менеджмент спортивной организации. Краткий курс. -М.: ФОН, 2018. – 371 с.
18. Переверзин И.И. Современный российский спортивный менеджер и модель его подготовки// Научно-теоретический журнал. – 2020. - №5. –С. 27-32
19. Пронина Н.И., Кандаурова Н.В. Кадровые проблемы, влияющие на эффективность менеджмента спортивных клубов // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2019. - №3 (97). – С. 88-92.
- 20.Сковорода, И. А. Повышение эффективности работы спортивного клуба // Молодой ученый. - 2018. - № 8 (194). - С. 71-76.
- 21.Хойя Р., Смит А., Николсон М., Стюарт Б. Спортивный менеджмент. - М.: Рид Медиа, 2017. - 352с.
22. Чукалина, Я.В. Актуальные проблемы развития физической культуры и спорта в Российской Федерации // Научное сообщество студентов XXI столетия. Гуманитарные науки: сб. ст. по мат. XLII междунар. студ. науч.-практ. конф.– 2019. - № 5(42). – С. 130-134

## **Приложение 1**

Анкетированный опрос потенциальных болельщиков.

1. Отдаёте ли Вы предпочтение какому-либо виду спорта?

-да -нет

2. Какой вид спорта для Вас представляет самый большой интерес?

-футбол -баскетбол -хоккей -волейбол -регби -американский футбол

-художественная гимнастика -другое

3. Вы предпочитаете сам участвовать в спортивных соревнованиях или в роли наблюдателя?

-сам принимать участие - в качестве наблюдателя

4. Какие клубы Вам известны?

5. На матчах каких команд Вам удалось побывать?

6. Что стало бы для Вас главным стимулом посетить матч « ЦСКА»?

-друзьям понравилось, советовали сходить

-если бы в команде играл кто-то, кого я знаю

-если бы в помещении было комфортно находиться

-приехала звёздная команда игроков

-хороший выбор еды в холле

-интересная развлекательная программа в перерыве

-это модно

-на матче присутствовала звезда

-детей надо было куда-то вывести

-другое

7. В компании кого Вы предпочли бы пойти на матч?

-всей семьёй (женой/мужем, детьми) -с друзьями -с девушкой/парнем - коллег/одногоруппников -один -другое

8.Почему Вы не посещаете матчи ЦСКА?

-не интересуется баскетбол как вид спорта -был один раз, не понравилось -люблю сам играть, а не смотреть -не успеваю после работы -высокая цена билетов -другое

9.У вас есть 500 рублей, на что бы Вы предпочли их потратить?

-поход в кино

-театр

-концерт

-боулинг

-покупка новой видеоигры

-цирк

-настольные игры в антикафе

-кафе/ресторан

-поход на спортивное мероприятие (матч)

-кальянная

-другое

10.Укажите, пожалуйста, Ваш пол

-муж -жен

11. Ваш возраст (открытый вопрос)

12.Сфера занятости

-органы гос. и муниципальной власти -коммерческая организация -Студент -на дому, фрилансер -бюджетная организация -индивидуальная трудовая деятельность, предпринимательство -другое