

## Содержание:

# Введение

Спорт - отдельная область жизни значительной части человечества, социокультурный феномен, с которым связан широкий круг ценностей, позволяющих сознательно, целенаправленно и весьма эффективно воздействовать на самые разнообразные качества людей, формировать их культуру [7].

В современном обществе физическая культура и спорт являются важнейшими факторами поддержания и укрепления здоровья людей, способом общения, активного проведения досуга, альтернативой вредным привычкам и пристрастиям, одним из основных компонентов подготовки качественных трудовых ресурсов, фактором обеспечения экономического роста. Позитивные перемены в общественном сознании невозможны без формирования привлекательного имиджа спорта, его участников, здорового образа жизни и тесно связанного с ним образа успешного человека.

В последние десятилетия спорт высших достижений постепенно превратился в целую индустрию спортивных и зрелищно-массовых мероприятий. В командных видах спорта это больше относится к хоккею, баскетболу, волейболу. В отношении к футболу вопрос остается открытым, потому что прежние позиции утеряны, но возможности для реванша существуют.

Футбол – это сложная игра, ей нельзя научиться, просто гоня мяч. Более 100 лет развивается наука о футболе, и накоплен огромный опыт. Поэтому профессиональные игроки не только бегают по полю, немало времени уходит и на теоретические знания. Правильно делать удары, вено обыгрывать соперников, выбрать оптимальную стратегию игры – все это требует знаний [6].

Поэтому тема анализа деятельности спортивной организации в настоящее время очень **актуальна**.

**Объектом исследования** является деятельность профессионального футбольного клуба «ЦСКА».

**Цель исследования** – заключается в изучении теоретических основ спортивного менеджмента.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд **задач**:

1. Определить основные виды спортивных организаций.
2. Определить особенности управления спортивной организации.
3. Привести анализ конкурентов спортивной организации.
4. Предложить ПФК «ЦСКА» рекомендации.

**Предметом** исследования является анализ деятельности спортивной организации на примере профессионального футбольного клуба «ЦСКА».

Работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка литературы. В первой главе рассмотрены теоретические основы спортивного менеджмента, виды спортивных организаций и особенности управления спортивной организации. Во второй главе дана характеристика клуба, организационная структура профессионального футбольного клуба «ЦСКА», приведен анализ конкурентов ПФК «ЦСКА».

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

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

Менеджмент (англ. management — «управление, руководство, администрирование, дирекция, умение распоряжаться, владеть, управлять») – это профессиональная деятельность по управлению организациями, обеспечивающая высокую результативность и эффективность их работы в ближайшей и долгосрочной перспективе, а также целенаправленное и устойчивое развитие. По институциональным сферам ориентирован на: предпринимательство, государственные социально-экономические системы, некоммерческие организации и т. д. Менеджмент также — академическая дисциплина, социальная наука, предметом которой является изучение социальной организации. [3,с.6]

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

В современной науке под «менеджментом» понимается процесс руководства или управления работником, рабочей группой, коллективом, организацией, несколькими организациями, действующими в условиях рыночной экономики.

Чем занимаются спортивные менеджеры? Для начала определим кто такой спортивный менеджмент.

Менеджмент в спорте представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей и реализацию поставленных задач в рамках деятельности спортивной организации, которая функционирует в условиях рынка путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов. Иными словами, менеджмент в спорте – профессиональный управляющий, сочетающий знания, навыки и умения эффективного управления организациями в сфере индустрии спорта в современных условиях рыночной экономики.

Спортивная организация имеет определенную внутреннюю структуру, основанную на специфике того или иного вида спорта. В такой структуре предусмотрены управления, департаменты, отделы, группы, команды. Иными словами, в спортивной организации существуют различные виды управленческой деятельности. Вместе с ними появляется структура взаимоотношений и подчиненности. Это значит, что менеджеры бывают разных уровней, и задачи они решают разные.

Физкультурно-спортивная организация - юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности. Положения настоящего Федерального закона, регулирующие деятельность физкультурно-спортивных организаций, применяются соответственно к индивидуальным предпринимателям, осуществляющим деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности [1, ст.2

ФЗ].

Основные функции менеджеров в спорте можно представить так:

- Спортивные менеджеры работают в органах управления олимпийским движением на различных уровнях;
- Спортивные менеджеры занимаются управлением спортивными мероприятиями: чемпионат города, области, республики, страны, Чемпионаты мира и Европы, Олимпийские игры;
- Спортивные менеджеры управляют собственными спортивными бизнес - проектами, коммерческими турнирами, спортивными фестивалями, массовыми соревнованиями;
- Спортивные менеджеры занимаются организацией команды, подбором персонала и атлетов, разработкой билетных программ и различных стратегий для организации, работой с болельщиками и со стейкхолдерами (стейкхолдер - это лицо юридическое или физическое, имеющее определенные интересы, права или требования) во внешней среде [19]

Рынку свойственна неопределенность ситуации и предпринимательский риск. Они требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения. Профессионализм спортивного менеджера проявляется в знании технологии управления организацией и законов рынка, в умении организовать слаженную работу коллектива и прогнозировать развитие организации. Обобщение опыта подготовки спортивных менеджеров в ВУЗе и рыночный спрос на специалистов такого профиля показывает, что все большему количеству организаций спортивной отрасли нужны менеджеры с определенным набором умений и навыков вот основные из них:

- владение современными компьютерными технологиями и программами;
- владение английским языком;
- умение формировать информационную политику организации;
- организация работы офиса организации и формирование команды;
- знание основных маркетинговых и управленческих стратегий;

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

Пока с сожалением приходится констатировать, что рыночный механизм спроса и предложения специалистов спортивного менеджмента в нашей стране еще не сформирован. Оптимизма добавляет внедрение профессиональных стандартов работников спортивной отрасли и процедуры обязательной аттестации специалистов. Это позволит, с одной стороны, провести инвентаризацию управленческих кадров в отрасли, а с другой, выявить приоритеты управленческих специальностей в общем перечне должностей спортивного менеджмента [9].

## **1.2. Виды спортивных организаций**

Спортивная (физкультурно-спортивная) организация - юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности.

Типы организаций, выделяемые по форме собственности:

Каждое общество формирует свою систему управления, в зависимости от социально-экономического и политического устройства. Административно-командное управление предполагает жесткую вертикаль и зависимость нижестоящих органов от вышестоящих. В странах рыночной экономики функционируют системы управления, основанные на предпринимательском поведении, для которых характерна высокая степень независимости и возможности для проявления творческой инициативы. Поэтому спортивный менеджмент теснейшим образом связан с различными формами собственности на учебно-спортивную материально-техническую базу и владение спортивными организациями. Собственность как экономическая категория представляет собой совокупность производственных отношений, которые обусловлены отношением людей к средствам труда и продукту труда. В России признается частная, государственная, муниципальная и иная форма собственности. Экономические отношения собственности проявляются через различные формы управления ФКиС (физическая культура и спорт), так как на основе различных форм собственности создаются различные виды спортивных организаций. В этом смысле можно выделить три вида управления ФКиС или подсистемы.

- Первая подсистема - это государственное управление ФКиС. Госкомитет по ФК и туризму - центральное звено государственными управлениями;
- Вторая подсистема - менеджмент в общественных объединениях, федерациях по видам спорта, спортивных клубах и т.п.;
- Третья подсистема - менеджмент в предпринимательских организациях физкультурно-спортивной направленности.

Вышеприведенная классификация является наиболее общей для организаций физкультурно-спортивной направленности. Она составляет базисную систему для спортивного менеджмента, определяет его структуру и содержание, а так же особенности механизма управления организациями [20].

Спортивные организации могут быть коммерческими организациями, некоммерческими организациями и создаваться в различных организационно-правовых законодательством формах, предусмотренных законодательствах.

1. Коммерческие организации - юридические лица, преследующие извлечение прибыли в качестве основной цели деятельности. К ним относятся:

- хозяйственные товарищества;
- хозяйственные общества (общества с ограниченной ответственностью);
- публичное, закрытое общество (ОАО, ЗАО);
- производственные кооперативы;
- государственные и муниципальные унитарные предприятия.

1. Некоммерческие организации – не ставят своей целью извлечение прибыли в качестве главной цели и не распределяют прибыль между участниками:

- потребительские кооперативы;
- общественные и религиозные организации;
- фонды;
- учреждения;
- ассоциации и союзы (объединения юридических лиц);
- некоммерческие партнерства [20].

Стратегия развития спортивной организации формируется с учетом следующих видов спортивных организаций:

1. Спортивные федерации – в данном случае формируется стратегия развития вида спорта на долгосрочный период;

2. Профессиональные спортивные лиги – разрабатывают стратегию развития с учетом основного продукта – спортивно-зрелищных мероприятий (чемпионатов, турниров, кубков);
3. Спортивные клубы – стратегия развития спортивных клубов в наибольшей степени соответствует общим подходам стратегического менеджмента;
4. Детско-юношеские спортивные школы – стратегия развития детского спорта учитывает вовлеченность муниципальных и региональных органов исполнительной власти в детский спорт;
5. Физкультурно-оздоровительные центры и фитнес-клубы, которые также функционируют как коммерческие организации физкультурно-спортивной направленности в различных организационно-правовых формах;
6. Стадионы и спортивные комплексы, имеющие статус юридического лица и находящиеся на самостоятельном балансе;
7. Государственные комитеты по ФК, спорту и туризму;
8. Региональные центры спортивной подготовки, имеющие статус государственного учреждения;
9. Олимпийский комитет России (ОКР);
10. Учреждения высшего и среднего профессионального физкультурного образования;
11. Кафедры физического воспитания вузов и другие структурные подразделения образовательных учреждений [12].

Спортивная федерация – общественная организация, которая создана на основе членства и целями которой являются развитие одного или нескольких видов спорта, их пропаганда, организация, а также проведение спортивных мероприятий и подготовка спортсменов - членов спортивных сборных команд.

Различают следующие уровни спортивных федераций по масштабу их деятельности:

- Местные спортивные федерации, действующие в рамках района, муниципалитета;
- Региональные спортивные федерации, развивающие вид спорта на территории субъекта России (области, края, республики и т.д.)
- Общероссийские (всероссийские) спортивные федерации, ответственные за развитие вида спорта на территории всей России.

Общероссийская спортивная федерация – общественная организация, которая создана на основе членства, получила государственную аккредитацию

(выдаваемую Министерством спорта России) и целями которой являются развитие одного или нескольких видов спорта на территории Российской Федерации, их пропаганда, организация, проведение спортивных мероприятий и подготовка спортсменов - членов спортивных сборных команд Российской Федерации.

Региональная спортивная федерация – региональная общественная организация, являющаяся членом общероссийской спортивной федерации, которая получила государственную аккредитацию (выдаваемую Общероссийской спортивной федерацией), целями которой является развитие одного или нескольких видов спорта на территории региона России, их пропаганда, организация, проведение спортивных мероприятий и подготовка спортсменов – членов спортивных сборных команд субъекта Российской Федерации.

Спортивные клубы:

1. Спортивные клубы являются юридическими лицами, осуществляющими тренировочную, соревновательную, физкультурную и воспитательную деятельность.
2. Спортивные клубы независимо от их организационно-правовых форм создаются и осуществляют свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации.
3. Спортивные клубы могут создаваться юридическими и физическими лицами в виде физкультурно-спортивных клубов по месту жительства, работы, школьных спортивных клубов, студенческих спортивных клубов, профессиональных спортивных клубов и иных спортивных клубов.
4. Спортивным клубам могут оказывать содействие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления посредством:
  - 1) строительства, реконструкции, ремонта спортивных сооружений и иных объектов спорта;
  - 2) передачи в безвозмездное пользование или долгосрочную аренду на льготных условиях помещений, зданий, сооружений, являющихся собственностью Российской Федерации или субъектов Российской Федерации либо муниципальной собственностью;
  - 3) обеспечения спортивным инвентарем и оборудованием;



4) оказания иной поддержки в порядке и в случаях, которые установлены нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами органов государственной власти субъектов Российской Федерации или муниципальными правовыми актами.

5. Спортивные клубы осуществляют свою деятельность за счет собственных средств и иных не запрещенных законодательством Российской Федерации источников.

6. Правовое положение школьных спортивных клубов и студенческих спортивных клубов, порядок их деятельности определяются в соответствии со статьей 28 настоящего Федерального закона [2, ст.19 ФЗ].

### **1.3. Особенности управления спортивными организациями**

Спортивные менеджеры, являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, выполняют в организации ряд разнообразных функций. В общем виде можно выделить три ключевые функции:

1. Функция принятия решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление деятельности организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер, но он же и несет ответственность за последствия принятых решений;

2. Информационная функция состоит в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде физкультурно-спортивной организации, в которой он работает, распространяет эту информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет персоналу политику, ближайшие и перспективные цели организации;

3. Менеджер выступает в качестве руководителя физкультурно-спортивной организации, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов физкультурно-спортивной организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации во взаимодействии с другими организациями [4, с. 212].

Спортивным клубам могут оказывать содействие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления посредством:

- 1) строительства, реконструкции, ремонта спортивных сооружений и иных объектов спорта;
- 2) передачи в безвозмездное пользование или долгосрочную аренду на льготных условиях помещений, зданий, сооружений, являющихся собственностью Российской Федерации или субъектов Российской Федерации либо муниципальной собственностью;
- 3) обеспечения спортивным инвентарем и оборудованием;
- 4) оказания иной поддержки в порядке и в случаях, которые установлены нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами органов государственной власти субъектов Российской Федерации или муниципальными правовыми актами.

Спортивные клубы осуществляют свою деятельность за счет собственных средств и иных не запрещенных законодательством Российской Федерации источников, таким образом, источниками дохода клубов являются:

1. Доходы от участия в спортивных мероприятиях, в том числе от продажи прав телетрансляций, рекламных мест, призовые фонды;
2. Доходы от спонсорских и рекламных договоров;
3. Продажи билетов на спортивные соревнования;
4. Продажи атрибутики, экипировки;
5. Поступлений от проводимых лекций, выставок, лотерей, аукционов, курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки;
6. Доходов от иной предпринимательской деятельности.

Управление спортивной организацией можно рассматривать как процесс последовательно сменяющихся, логически следующих друг за другом действий, носящих повторяющийся, циклический характер. Такие действия субъекта управления, соответствующие последовательно сменяющимся стадиям управленческого цикла, получили название общих функций менеджмента. В их составе выделяют: планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию.

Общие функции, раскрывая технологию социального управления, универсальны, так как характеризуют любой процесс управления независимо от его отраслевой специфики и размера управляемой организации. Выделяемые по признаку временной цикличности функции получили название общих (основных) функций менеджмента.

Таким образом, общие функции спортивного менеджмента - это обособившиеся в процессе общественного разделения труда специализированные виды деятельности, выражающие направления или стадии целенаправленного воздействия субъекта управления на управляемый объект.

Рассмотрим содержание каждой из указанных функций менеджмента:

1. Планирование - это процесс определения целей организации и поиск наиболее эффективных методов и средств их достижения в условиях действия ограничений по ресурсам и времени [3, с.122].

2. Организация - вторая функция менеджмента. Ее задачей является формирование структуры организации, а также обеспечение ее всем необходимым для нормальной работы - персоналом, помещениями, денежными средствами, материалами, оборудованием и т.п.

3. Мотивация - стадия управления, предусматривающая создание стимулов и санкций, материальной и моральной заинтересованности с целью активизации персонала спортивных организации к эффективной работе. В спортивном менеджменте мотивация включает, по нашему мнению, также деятельность, имеющую цель активизировать интерес населения к занятиям различными видами спорта и физическими упражнениями, к потреблению физкультурно-спортивных услуг.

4. Контроль и учет - это стадия управления, задачей которой является оценка качества выполнения принятых решений, количественная оценка результатов работы физкультурно-спортивной организации, а также оперативный учет проводимой в организации работы.

5. Координация - стадия процесса управления, обеспечивающая его непрерывность и бесперебойность. Главная задача координации - достижение согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей между ними, а также с общественностью [5, с. 164].

Функции, выделяемые по содержанию управляемого воздействия на управляемый объект, принято называть конкретными (специфическими или отраслевыми) функциями менеджмента. Конкретные (отраслевые) функции спортивного менеджера раскрывают содержание управления в отрасли физической культуры и спорта как особой социально-педагогической системе. Приведем в качестве примера систему управления футбольного клуба «Real». Схема управления футбольным клубом «Реал». Футбольный клуб «Real» не является акционерным обществом. Больше того, юридически он зарегистрирован как некоммерческая организация. Таким образом, у Real, в отличие от большинства других профессиональных футбольных клубов, нет владельца. Управление Реалом осуществляется членами клуба, которые раз в четыре года выбирают президента. Их число – 80 тысяч – равно количеству мест на нашем стадионе. Избранный президент назначает совет директоров, каждый из 15 членов которого возглавляет 15 имеющихся в структуре клуба департаментов. Совместно с президентом эти люди осуществляют исполнительную власть и решают все стоящие перед клубом вопросы. Параллельно существует и другая структура – Генеральная Ассамблея членов клуба, которая, собирается раз в году, оценивает деятельность президента и членов совета директоров и, в случае признания ее неудовлетворительной, может инициировать досрочные выборы.

Президент, согласно уставу «Real», не имеет права даже взять банковский кредит. Помимо этого члены клуба имеют право встречаться с администрацией Real и высказывать свою точку зрения по поводу ее деятельности. Таким образом, Real, как, впрочем, и Barcelona, где действует схожая модель управления, является в прямом смысле слова «народным клубом». В этом заключается и его преимущество, поскольку коллегиальное руководство в значительной мере исключает возможность принятия недуманных решений. Но в этом же, в отсутствие богатого хозяина, способного разрешить финансовые проблемы клуба в случае их возникновения, «закрывать» их за счет собственных средств. У Chelsea, скажем, есть Абрамович, готовый ради победы в Лиге Чемпионов, вытащить из собственного кармана столько денег, сколько для этого потребуется, и, судя по всему, не особенно расстраивающийся по поводу того, что его клуб является убыточным предприятием. У нас такого человека нет. Президент, согласно уставу Real, не имеет права даже взять банковский кредит, не спросив на это разрешения большинства членов клуба, причем представить себе ситуацию, при которой это разрешение было бы получено. Иными словами: Real, в отличие от многих других клубов, может рассчитывать только на себя, только на, те деньги, которые сам и зарабатывает. Исходя из этой данности, выстроена программа стратегического

планирования клуба, принятая пять лет назад вскоре после того, как Real с трудом преодолел ситуацию, грозившую ему банкротством.

Real стремится к соблюдению баланса между доходами. Еще один немаловажный момент, обеспечивающий клубу экономическую стабильность, заключается в том, что администрация «Real» стремится к соблюдению баланса, примерного равенства между доходами, поступающими из отдельных источников. В Италии, например, некоторые топ – клубы формируют до 80 процентов доходной части бюджета за счет продажи прав на телевизионные трансляции своих игр.

В настоящий момент структура доходов «Real» распределяется следующим образом: продажа прав на телетрансляции – 32 процента, доходы от эксплуатации стадиона (абонементы, билеты, организация питания, в том числе ресторанного, в дни матчей, сдача стадиона в аренду для проведения на ней концертов, шоу и различных корпоративных мероприятий, выручка от продажи билетов в находящийся на Santiago Bernabeu клубный музей) – 32 процента, и, наконец, всевозможные маркетинговые программы (поступления от рекламы, спонсорства, мерчендайзинга и пр.) – еще 32 процента» [16].

Итак, мы видим, что все общие и конкретные функции спортивного менеджера действуют в единстве, образуя определенный организационно-технологический процесс, ведь если менеджмент даст сбой на одном из этих направлений, то клуб попадет в полосу застоя.

Система функций менеджера в спортивной организации - это комплекс взаимосвязанных во времени и пространстве видов управленческой деятельности, осуществляемых персоналом физкультурно-спортивной организации.

## **Глава 2. Анализ деятельности профессионального футбольного клуба ЦСКА**

### **Общая характеристика спортивной организации**

История ЦСКА началась в 1911-м, когда на базе общества любителей лыжного спорта открылась футбольная секция, ставшая фундаментом команды. В августе этого же года футболисты коллектива с нехитрым названием «ОЛЛС» (по первым

буквам общества-прародителя) сыграли первый свой официальный матч против дружины с более звучным именем "Вега", взяв верх в нём 6:2. Вплоть до 1918-го года команда выступала в турнире одного из районов Москвы, затем пробилась в класс "А" городских состязаний, где играла ещё четыре года.

В 1926-м и 1935-м годах армейцы выиграли первенство Москвы, а в 1936-м стали участниками класса "А" первого чемпионата СССР. Армейские футболисты за несколько лет стали легендами, войдя в историю как "команда лейтенантов". Однако кто мог знать, что за успехи клубу придётся заплатить очень высокой ценой.

В первых первенствах России команда не блистала – вплоть до 1998-го года ей не удавалось подняться выше пятого места. Были три финала Кубка России, однако в национальном чемпионате дела не клеились. Дважды – в сезонах-2005 и 2006 – армейцы оформили золотой дубль. Результаты 2007-го года – третье место и 1/8 финала кубка – на фоне успехов последних лет выглядели провалом. И хотя в следующем сезоне армейцам удалось исправиться, завоевав кубок страны и поднявшись на одну строчку вверх, Валерий Газзаев покинул команду. В следующем году с армейцами успели поработать сразу три наставника: Зико, Рамос и Слуцкий. Последний в концовке сезона смог стабилизировать ситуацию и привести команду к пятому месту в чемпионате, попутно подарив стране первую за шесть последних лет Лигу Чемпионскую весну. Соперником «ЦСКА» в четвертьфинале стал будущий победитель Лиги чемпионов, миланский "Интер".

Победив в национальном Кубке, армейский клуб во второй раз подряд играл в Суперкубке страны с казанским "Рубином". «ЦСКА» уступил с минимальным счётом, однако это вряд ли расстроило болельщиков "красно-синих". Впереди был сложный сезон, к которому команда подготовилась основательно. Весь сезон армейцы боролись с "Зенитом" за золото, но не самая удачная концовка стоила «ЦСКА» победы. В итоге, «ЦСКА» остановился на второй строчке. Следующий сезон был переходным, когда чемпионат был поделён на две части. На сей раз интриги в битве за первое место не было вовсе, "Зенит" оторвался от "Спартака" на тринадцать очков, а армейцы уступили "красно-белым" два очка [8].

Таблица 1. История ПФК «ЦСКА» [11].

Дата:

Событие:

1901 – 1911 года. Лыжебежцы

1911 – 1917 года. Футболисты

1917 – 1922 года. Среди сильнейших

29 апреля 1923  
года. Начало истории ЦСКА

1 февраля 1928  
года. Спортивный центр Красной Армии

1936 – 1941 года. Первые всесоюзные

1944 – 1951 года. Золотой век футболистов

30 января 1946  
года. Центральный дом Советской армии

30 января 1952  
года. Спортсмены-армейцы дебютируют в Олимпийских играх.

1 января 1960  
года. Армейский спортивный клуб обретает название ЦСКА

24 ноября 1964  
года. Совет ветеранов ЦСКА

1 января 1970  
года. ЦСКА. Победа любит героев

16 июля 1980 года.	Открытие Музея спортивной славы ЦСКА
29 апреля 1983 года.	Аллея спортивной славы ЦСКА
1984 – 1988 года.	Вниз по лестнице, ведущей вверх
3 января 1992 года.	Представители ВС России вошли в Международный Совет военного спорта CISM
1992 – 1994 года.	Кризис
30 января 1995 года.	Первые летние Всемирные военные игры в Риме
1995 – 1996 года.	Относительная стабильность ПФК «ЦСКА»
Дата:	Событие:
1997 – 2001 года.	Развал и возрождение
2001 год.	Начало «большого пути» ЦСКА
2004/2005 года.	Кубок УЕФА
2006 – 2010 года.	Самый титулованный клуб России
30 января 2008 года.	Новый этап развития ЦСКА.



Рассмотрим титулы ПФК «ЦСКА» за последние пять лет.

Таблица 2. Титулы профессионального футбольного клуба «ЦСКА» [11].

Год:	Титулы:
2013 год.	Обладатель Кубка России; Обладатель Суперкубка России; Чемпион России
2014 год.	Обладатель Суперкубка России; Чемпион России
2015 год.	Второй призер чемпионата России
2016 год.	Финалист Кубка России; Финалист Суперкубка России; Чемпион России
2017 год.	Второй призер чемпионата России

Анализируя основные титулы, за последние пять лет профессионального клуба «ЦСКА», можно сделать вывод, что ЦСКА не был на третьем месте, удерживался на призовых местах (1, 2 место). Становился три раза Чемпионом России, что позволяло выйти в лигу чемпионов напрямую без прохождения квалификационных раундов. Два раза стал обладателем Суперкубок России. На протяжении этих пяти лет ЦСКА показывал стабильный результат, который был виден в турнирной таблице и виден по игре клуба.

Финансовое положение ПФК ЦСКА:

Рассмотрим статью о финансировании «ЦСКА»:

Финансовая компания «Альпари» опубликовала отчёт о проблемах ЦСКА. В частности, в аналитическом материале отмечается, что убытки «армейцев» за год составляют 1 млрд. рублей, а Евгений Гинер всерьёз рассматривает вариант с

продажей клуба.

«В течение последних 15 лет ЦСКА – самый титулованный футбольный клуб России. Шесть титулов чемпиона страны, семь Кубков России, Кубок УЕФА говорят сами за себя. Но «урожайные годы» для клуба могут закончиться. Для Евгения Гинера, владельца и «строителя» нынешнего ЦСКА, настали непростые времена, у него нет возможности продолжать активно вкладываться в клуб. В перспективе нескольких лет это может негативно сказаться на спортивных результатах «армейской» команды.

Сейчас для Гинера, ключевым активом, которого является ряд электроэнергетических, производственных и металлургических компаний Украины, наступили непростые времена. Похоже, бизнесмен попал в санкционные списки Киева. МВД Украины в сентябре начало расследование по подозрению в уклонении от уплаты налогов и махинациях при закупках головной компании холдинга VS Energy. В офисе прошли обыски.

Футбол – дорогое удовольствие. Убытки ЦСКА в среднем составляют 1 млрд. рублей в год. Полностью свою финансовую отчётность футбольные клубы не раскрывают, поэтому об их финансовом состоянии можно судить лишь косвенно. В этом году из-за финансовых проблем Гинер уже сократил финансовую поддержку «армейцам». Показательна трансферная кампания клуба в межсезонье – ни одной крупной покупки. Этот сезон ЦСКА играет фактически одним составом. Клуб экономит на всём. Футболисты, которые могли бы подменить основу в случае форс-мажора — Панченко, Базелюк, Васин, Витиньо, – отданы в аренду с той лишь целью, чтобы облегчить зарплатную ведомость. А ведь ключевые игроки – Игнашевич, Березуцкие – не молоды, и через два-три года возникнет необходимость обновления состава.

Гинеру сложно будет в короткое время решить свои финансовые проблемы. Для сохранения финансирования ЦСКА необходимо привлечение новых инвесторов или продажа клуба. В прошлом году Гинер оценил ЦСКА в \$300 млн., что очень скромно по европейским меркам. Вероятно, сейчас он согласится и на меньшую сумму. Оптимальный для клуба вариант – если покупателем выступят структуры Романа Абрамовича. Владелец «Челси» и ЦСКА давно знакомы, а «Сибнефть» 10 лет назад была спонсором «армейцев». В своё время интерес к ЦСКА проявляли также Искандер Махмудов и Михаил Прохоров, но сейчас они вряд ли решатся на такую покупку. Как вариант – часть акций можно разместить на IPO, чтобы у преданных болельщиков была возможность поучаствовать в капитале команды», — говорится

в отчёте «Альпари» [13].

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

Руководящий состав:

1. Президентом армейского клуба 20 февраля 2001 года стал Гинер Евгений Леннорович рожденный 26.05.1960 года. По словам самого бизнесмена, ему был интересен ЦСКА как проект.

«ЦСКА мне был интересен: московский клуб, великий клуб, который еще помнят как «команду лейтенантов», клуб с большим количеством болельщиков. Строить такой клуб интересно», - сказал президент ЦСКА в одном из интервью своему официальному сайту.

С приходом Гинера началась новая эра ЦСКА. Новый президент построил работу в клубе на свой лад. Как сказал сам Гинер, он хотел «построить новый дом на уже созданном другими людьми фундаменте».

Первый сезон при Гинере сложился не так удачно, как хотелось бы президенту. Команда завершила его только на седьмом месте.[14]

1. Генеральным директором ЦСКА с марта 2007 года стал Бабаев Роман Юрьевич, рожденный 13.02.1978 года. Назначен на эту должность он был советом акционеров.

В настоящее время Роман Бабаев является одним из ведущих молодых менеджеров футбола России. Но началось все с того, что тогда еще, в далеком 1999 году студенту 4 курса МГУ выпала возможность поработать в футбольном клубе ЦСКА на должности юрисконсультанта. В конце 90-х годов, как многие помнят, были очень смутные времена, которые также повлияли на футбольный клуб ЦСКА. Казалось бы, что это путь в никуда, ведь не было надежды даже на то, что будет развиваться инфраструктура клуба. В этот период Роман Бабаев решает не иметь больше ничего общего с этим клубом Зарубьян Андрей Георгиевич [15].

1. Коммерческий директор;
2. Исполнительный директор;
3. Директор по связям с общественностью и информационной политике;
4. Финансовый директор;

5. Заместитель генерального директора по правовым вопросам;
6. Директор стадиона ЦСКА;
7. Заместитель генерального директора по безопасности;
8. Руководитель селекционного отдела;
9. Заместитель генерального директора по развитию – Юрин Владимир Александрович [11].

Административный состав:

1. Помощник президента;
2. Руководитель билетного отдела;
3. Руководитель рекламно-коммерческого отдела;
4. Начальник международного отдела;
5. Руководитель отдела по работе с болельщиками [11].

Президент

Генеральный директор

Исполнительный директор

Пресс-аташе или PR-директор

Финансовый директор

Коммерческий директор

Спортивный директор

Рисунок 1. Структура управление ПФК «ЦСКА»

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

Рассмотрим конкурентов для ПФК «ЦСКА», но сначала узнаем, что такое конкуренты и какие виды конкурентов разделяют.

Конкуренты – это предприятия, действующие на рынке одной потребности, даже если у них разные технологии и принадлежат они к разным отраслям. Поскольку один товар может удовлетворять разные потребности, круг конкурентов предприятия еще больше. Конкурентами становятся предприятия, действующие на разных родовых рынках.

Выделяют три вида конкурентов:

1. Прямые конкуренты – это компании, которые торгуют схожими товарами или оказывают схожие услуги, и потребители данных компаний также являются схожими. Прямая конкуренция устанавливается между однотипными компаниями;
2. Косвенные конкуренты – это компании, которые работают для схожих потребителей, но продают другой товар;
3. Неявные конкуренты – это те, у которых и товары, и потребители разные. В эту категорию попадает огромное количество субъектов бизнеса, и конкурентами они становятся только потому, что есть недвижимое понятие размера потребительского кошелька [21].

Следовательно, у ПФК «ЦСКА» будут прямые и косвенные конкуренты.

Таблица 4. Конкуренты для профессионального футбольного клуба «ЦСКА»

Конкуренты/альтернативы Прямые/косвенные

ПФК «Спартак»

ПФК «Локомотив»

Эти конкуренты для профессионального футбольного клуба «ЦСКА» являются прямыми, так как не всегда тур в Чемпионате России попадает на разные дни.

ПФК «Динамо»

Баскетбольный клуб  
«ЦСКА»

Хоккейный клуб «ЦСКА»

Это для ПФК «ЦСКА» являются косвенными конкурентами, так как они предлагают альтернативные услуги.

Спорт бары

Фитнес-клубы

## Букмекерские конторы

В таблице 4 перечислены прямые и косвенные конкуренты для ФК «ЦСКА» расположены в зависимости от качества предоставляемых конкурентов.

У «ЦСКА» чемпионского опыта и темперамента гораздо больше, чем у прямых конкурентов. У Игоря Акинфеева и Василия Березуцкого по шесть чемпионских титулов. Опыта у ЦСКА больше, а у конкурентов они неудачны и пытались их завоевать. Так что это преимущество ЦСКА невозможно оспорить. И оно важное, поскольку именно на опыте «армейцы» становились чемпионами. Они никогда не считались самыми богатыми. Никогда не обладали широчайшими возможностями во всех смыслах. Но выигрывали. Кроме того, чемпионский характер подразумевает уважение к соперникам, чего обычно не хватает нашим конкурентам.

«Локомотиву» может не хватить энергии на ровный сезон. Плюс «Спартак» не в лидирующей тройке, как планировал. Получается, что ЦСКА по-прежнему является главным конкурентом, ведь умеют не только тактически порадовать, но и стратегически все рассчитать лучше, чем клубы конкурентов [17].

Сильные стороны ПФК «ЦСКА»:

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

Слабые стороны:

1. Относительно слабая селекция;

2. Последние годы команда не демонстрирует свой прежний уровень и не достигает свой результат;
3. Уровень Чемпионата России не позволяет приобретать звёздных игроков мирового уровня из чемпионатов top-уровня и, в случае прогресса доморощенных игроков, удерживать их.
4. Нехватка высококвалифицированных спортивных менеджеров в руководстве клуба, в, следствии, чего порой принимаются необдуманные и неэффективные решения в управлении клубом.

#### Угрозы:

1. Вследствие популярности клуба, СМИ довольно часто оказывает давление на него, вызывает нервозность среди игроков и тренерского штаба.
2. В связи с прошедшим кризисом и невыразительными результатами клуба, финансовая поддержка может быть сокращена
3. На фоне последних результатов клуба, ведущие игроки могут покинуть команду [22].

#### Проанализируем болельщиков клубов:

Первое место по числу реальных поклонников в новом сезоне пока занимает московский «Спартак». После победного чемпионата 2016/2017 ряды его болельщиков несколько увеличились, и их число вплотную приблизилось к 2 млн. человек. Впрочем, это недотягивает до числа болельщиков красно-белых в середине нулевых — 2,3 млн. человек.

Традиционно для последнего времени и наличие в призовой тройке «Зенита» и ЦСКА. Причём из этих трёх top-клубов только «Зенит» по сравнению с серединой прошлого десятилетия увеличил число своих почитателей — с 1,1 млн. до 1,6 млн. (с 8,7% до 18,5% от всей аудитории соответствующих периодов).

Столичный ЦСКА за 12 лет растерял по всей стране примерно 100 тысяч болельщиков: в 2005 году их было 1,3 млн., сейчас — около 1,2 млн. или 13,9% от общего числа.

Но в этом ещё больше «преуспел» московский «Локомотив» — ряды его почитателей за эти годы сократились на 700 тысяч. В 2005 году он по числу

болельщиков, с показателем 1,1 млн., конкурировал с «Зенитом» за третье место, а в 2017 году поклонников у «железнодорожников» осталось чуть более 0,4 млн. человек. Хотя и этот показатель (в процентах — 4,8) пока позволяет ему держаться на почётной четвёртой позиции [18].

Итак, можно сделать вывод, что основной конкурент ПФК «ЦСКА» в узнаваемости клуба и предпочтению болельщиков у Московско «Спартак», что позволяет на несколько процентов повышать свои доходы за счет продажи абонементов, билетов, атрибутики, продажи TV прав.

Если анализировать финансовое положение ПФК «ЦСКА», то доходы ЦСКА упали с 67 до 58 млн. долларов, а расходы наоборот выросли с 83 до 91 млн. Операционный результат, как нетрудно посчитать, был минус 16 млн. долларов, стал минус 33 за год. Второй год подряд ЦСКА покрывает (точнее почти покрывает) этот убыток за счет продажи игроков. Думаю, это снимает многие вопросы относительно того, за счет чего живет ЦСКА, и почему нет покупок игроков. Еще «ЦСКА» получает деньги от трансферов. Все равно, по итогам 2016 года у «армейцев» операционный убыток, и это еще до всяких прочих расходов.

Доходы:

Как выше уже изложено, доходы снизились почти на 10 млн. долларов, что для «ЦСКА» очень много. Там есть курсовая разница, но дело не в ней. Снизились все статьи – и TV права, и призовые, и рекламные. Единственное, что, разумеется, выросло – это билеты/абонементы, но их доля слишком мала (меньше 6 млн. в 2016 году).

Расходы:

Гораздо интереснее посмотреть на расходную часть. Здесь все очень странно. Во-первых, агентские выплаты в размере почти 3 млн. долларов! Ранее ЦСКА не платил таких сумм агентам. Во-вторых, есть такая статья – solidarity payments and expenses on player registrations. Сюда можно выложить что угодно, любые платы за трансферы и отчисления в фонды. Так вот эта статья расходов выросла с 1.7 до 6.9 млн. долларов. Что это может быть, интересно? Опять же, может быть, сюда поместили зарплаты арендованных футболистов. Зарплаты игроков почти не снизились. 42 млн. долларов без учета арендованных. Это в принципе сходится с цифрами, которые фигурировали в прессе по зарплатам игроков. Дальше статья – 14 млн. долларов. Знаете что это? Это зарплаты тренеров и персонала. Причем это тренеры только основы и молодежки, как я понимаю, сюда не входит академия. В



общем, расходы выросли как раз из-за первых двух мутных статей. И что еще интересно – в инвестициях у нас стоит сумма в 10 млн. как покупка прав игроков. За 2016 год долги ЦСКА выросли с 312 до 328 млн. долларов, причем долг связанным сторонам (акционерам) уменьшился с 98 до 84 млн. долларов. То есть ЦСКА продолжает брать кредиты, при этом погашая долги перед акционерами. Причем, долги, конечно, же, в долларах и евро, так что ЦСКА нужно молиться, что рубль сильно не девальвируется. В отчетности куча всяких переоценок, но не будем на этом останавливаться. Что касается самого кредита, то, как недавно комментировал ВЭБ «ЦСКА», почти не платит по телу долга. Пока суммы выплат символические. Но вот процентов по кредиту мы платим 14 млн. долларов в год, не считая платежей по кредитам перед связанными сторонами. Учитывая общее финансовое положение клуба, это очень много. А ведь в следующем году проценты будут еще выше, ведь общая сумма долга увеличивается.

Выводы:

Финансовое положение ЦСКА неутешительное. Даже просто существовать «ЦСКА» может только за счет продаж игроков. Даже если предположить, что «ЦСКА» сможет снизить расходы до 80 млн. долларов, то доходы в лучшем случае будут около 65-70. Конечно, если будет полный стадион на Лиге Чемпионов, если «армейцы» выигрывают еще пару матчей и выйдут в весну (в Лигу Европы), то заработает дополнительно. Но все равно, очевидно, что в 2017 году операционный результат будет отрицательным. А в 2017 году «ЦСКА» должны будут заплатить еще миллионов 16 процентов по кредиту. Это конечно может привести к продаже игроков. Риск потерять Головина, Витинью или Фернандеса конечно же есть. Для того чтобы стабильно существовать ЦСКА нужно увеличить доход от матчей миллионов на 10 долларов [10]. Для этого нужно повысить продажу билетов, абонементов, атрибутики ПФК «ЦСКА», что бы повысить свой доход. Для повышения продажи абонементов и билетов, надо привлечь молодое поколение. Сейчас «армейцы» вышли в 1/16 финала Лиги Европы, что позволит им за победу, за выход дальше получить премиальные деньги, что может им помочь в погашении своих долгов, кредитов.

## **Заключение**

Проанализировав основные положения профессионального футбольного клуба, можно сделать вывод что, российские футболисты нуждаются в помощи финансирования в международной спортивной системе.

По темпам, масштабу и качеству исполнения, футбольные клубы более успешны, чем другие не менее популярные виды спорта, например, хоккей. Это говорит о том, что в настоящий момент Россия считает футбол, как спорт отраслью бизнеса.

Важным недостатком является слепое следование западному примеру без адаптации его к российским условиям. В отсутствии существенного финансирования вряд ли идея организации российского аналога Тур де Ски сможет изменить в лучшую сторону отношение: на этих соревнованиях, приглашенные спортсмены, журналисты и болельщики не смогут найти соответствующий уровень инфраструктуры и организации соревнования. Необходимо тщательно планировать бюджет и организовывать каждое специальное событие сообразно выделенным на него средствам, чтобы в ходе мероприятия не приходилось искать дополнительные источники финансирования.

Следует помнить, что в современных условиях любая спортивная акция должна быть направлена не только внутрь, но и на болельщиков, спонсоров, в том числе информационных. Нужно учитывать их интересы и потребности, а это, как правило, зрелищность, присутствие звезд и инфраструктурные удобства, проведение промо-мероприятий, лотерей, конкурсов и др. Для телевидения важна зрительская ценность, для спонсоров посещаемость и статус соревнований, для болельщиков возможность пообщаться со звездами, выиграть приз, получить эмоции от проведенного соревнования или просто с комфортом добраться до соревновательной площадки.

Внутрикорпоративная стабильность, продуманность мероприятий, профессиональная работа отраслевых СМИ создадут основу, на которой будет развиваться клуб.

Футбольные клубы – это спортивные организации, принимающие участие в футбольных турнирах и имеющие свою собственную инфраструктуру. Кроме тренерского штаба, игроков, менеджеров, врачей, массажистов и обслуживающего персонала в состав клуба может входить не одна команда. В основном футбольным клубам принадлежат команды дублёров, молодёжные, юношеские, играющие в различных лигах и на разных уровнях.

Финансирование футбольных клубов происходит по трем каналам. Первый вариант предусматривает самоокупаемость клубов: продажа прав на телевизионные трансляции, рекламу, поступление доходов от трансферных сделок, продажи билетов, клубной атрибутики. Второй способ пополнения клубной казны включает финансовое вливание от спонсоров, чаще всего, это компании совладельцев клубов. Третья возможность финансовой поддержки – это материальная помощь из бюджета местных регионов (государства), с чем УЕФА борется в последнее время с целью достижения установления в клубном футболе финансового “фэйр-плей” (далее используем популярную в Европе аббревиатуру ФФП) сводятся к тому, что клубы не должны потратить за год больше денег, чем они заработали.

Футбольный клуб «ЦСКА» пользуется двумя способами финансирования это первый и второй вариант. В 2007 году Гинер стал первым, кто пошел на открытую публикацию бюджета клуба. С тех пор «ЦСКА» делает это ежегодно и очень часто показывает хоть небольшую, но чистую прибыль.

## Список литературы

1. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 26.07.2017) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" «Статья 2. Основные понятия, используемые в настоящем Федеральном законе».
2. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 26.07.2017) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" «Статья 19. Спортивные клубы».
3. Менеджмент: учеб. пособие / П. А. Михненко – 2-е изд., - М.: Московский финансово-промышленный университет «Университет», 2016. – 232 с. – (Серия «Непрерывное образование»).
4. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учебное пособие для студ. высших педагогических учебных заведений / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 432 с.
5. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учебное пособие / И.И. Переверзин. – 3-е изд., переработано и доп. – М.: Физическая культура и спорт, 2006. – 464 с.
6. Футбол : книга – тренер. – Москва : Эксмо, 2015. – 272с.: ил. ISBN 978-5-699-47169-0
7. Якимович В.С. Спорт в современном мире: Монография. – ВИСТех, 2012. – 198 с.

8. Евро-футбол история команды «ЦСКА» Москва - [https://www.euro-football.ru/team/CSKA\\_M/history](https://www.euro-football.ru/team/CSKA_M/history)
9. Информационно-образовательный портал - <http://www.sportdiplom.ru/page/chtotakoe-sportivnyu-menedzhment>
10. Краткий анализ финансового положения ЦСКА - <https://bobsoccer.ru/user/1310/blog/?item=414282>
11. Официальный сайт ПФК «ЦСКА» - <https://pfc-cska.com/>
12. Реферат/Лекции по «Типология физкультурных и спортивных организаций» - <https://www.webkursovik.ru/kartgotrab.asp?id=-117311>
13. Статья «Альпари»: убытки ЦСКА - <https://m.championat.com/news/sport/business/2612280/>
14. Статья Антона Липкина «каких высот добился столичный клуб при Евгении Гинере» - <https://www.sovsport.ru/football/articles/930933-15-let-stabilnosti-chtosdelal-giner-za-gody-raboty-v-cska>
15. Статья Вадима Матузока «Роман Бабаев - генеральный директор футбольного клуба ЦСКА: биография, личная жизнь» - <https://www.syl.ru/article/331368/roman-babaev---generalnyiy-direktor-futbolnogo-kluba-tsska-biografiya-lichnaya-jizn>
16. Статья Дмитрия Маркова «Лекция директора департамента стратегического развития «Реал» (Мадрид)» - <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/manager/35523.html>
17. Статья Станислава Горина «Главный конкурент. В чём ЦСКА лучше» - <https://www.soccer.ru/blogs/record/1011918>
18. Статья Сергея Крытова «За кого на самом деле болеют в России» - <https://www.championat.com/business/article-278756-samyepopuljarnye-futbolnye-kluby-rossii--analiz-auditorii-rfpl.html>
19. Терминология - <http://fb.ru/article/142656/steykholder---eto-kto-takoy>
20. Типология спортивных организаций - [https://studwood.ru/517617/menedzhment/tipologiya\\_sportivnyh\\_organizatsiy](https://studwood.ru/517617/menedzhment/tipologiya_sportivnyh_organizatsiy)
21. Типы конкурентов и их характеристики - <http://indivip.ru/konkurenciya/tipy-konkurentov-i-ix-xarakteristiki.html>
22. SWOT анализ ПФК ЦСКА Москва - <https://sites.google.com/site/cskaranepa/swot-analiz>