

Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Санкт-Петербургский государственный университет  
Институт «Высшая школа менеджмента»

**Корпоративная социальная ответственность современных спортивных организаций  
России: роль государства и частной инициативы (на примере футбольных клубов)**

Выпускная квалификационная работа  
студентки 4-го курса  
бакалаврской программы 38.03.04  
«Государственное и муниципальное  
управление»

Александровой Арины Викторовны



Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Гиленко Евгений Валерьевич

Санкт-Петербург

2023


## Заявление

### О самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы

Я, Александрова Арина Викторовна, студентка 4-го курса Высшей школы менеджмента (направление «Государственное и муниципальное управление»), подтверждаю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Корпоративная социальная ответственность спортивных организаций России: роль государства и частной инициативы (на примере футбольных клубов)», представленной в офис бакалаврской программы для публичной защиты, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

 /Александрова А.В./

29.05.2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
<b>ГЛАВА 1. Корпоративная социальная ответственность (КСО): проблематика и обзор опыта.....</b>	<b>7</b>
1.1. Основные понятия, используемые в исследовании.....	7
1.1.1. Термины .....	7
1.1.2. Корпоративная социальная ответственность в спорте .....	8
1.1.3. Социальные эффекты проектов в области спорта.....	12
1.1.4. Законодательство в области спорта.....	14
1.2. Статистические данные.....	15
1.1.5. Данные по болельщикам и посещаемости футбольных матчей в России .....	15
1.1.6. Данные по социальным проектам в России .....	17
1.1.7. Международная статистика.....	18
1.3. Международный опыт.....	20
1.4. Социальные проекты российских футбольных клубов .....	25
1.5. Выводы по главе .....	27
<b>ГЛАВА 2. Формирование исследовательской модели .....</b>	<b>28</b>
2.1. Обзор научной литературы.....	28
2.2. Теоретическая модель .....	34
2.2.1. Описание модели исследования.....	34
2.2.2. Гипотезы исследования .....	35
2.3. Описание методов исследования .....	36
2.3.1. Методология глубинных интервью .....	36
2.3.2. Методология опроса.....	37
2.3.3. Статистический анализ данных .....	37
2.4. Выводы по главе .....	39
<b>ГЛАВА 3. Результаты исследования .....</b>	<b>40</b>
3.1. Описание собранных материалов .....	40
3.1.1. Описание глубинных интервью .....	40
3.1.2. Описание опроса.....	42
3.2. Результаты расчетов .....	45
3.2.1. Результаты анализа главных компонент (PCA).....	45
3.2.2. Результаты кластерного анализа.....	46
3.2.3. Результаты моделирования структурных уравнений методом частичных наименьших квадратов (PLS-SEM) .....	49
3.3. Рекомендации по развитию и поддержке КСО-инициатив .....	54

3.3.1. Рекомендации для государственного сектора .....	54
3.3.2. Рекомендации футбольным клубам.....	55
3.3.3. Рекомендации по работе с выделенными кластерами .....	56
3.4. Платформа для социальных проектов в спорте .....	58
3.5. Выводы по главе .....	59
<b>Заключение .....</b>	<b>60</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>62</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>67</b>
Приложение 1. Вопросы для глубинных интервью .....	67
Приложение 2. Опросный лист .....	71
Приложение 3. Описательная статистика кластеров.....	76
Приложение 4. Разделы прототипа платформы.....	78

## ВВЕДЕНИЕ

С ростом влияния спорта и спортивных организаций людей все больше интересуют не только результаты любимых команд, но и их социальная деятельность.

В настоящее время корпоративная социальная ответственность (КСО) становится все более важным приоритетом для коммерческих организаций. За последнее десятилетие применение социально ответственных программ в сфере спорта сильно набрало обороты.

Благодаря широкому распространению спорта спортивные организации сами стали крупным бизнесом и, таким образом, стали влиятельными членами мирового сообщества. В то же время спортивный мир сознательно движется к реализации устойчивого развития, что требует всестороннего включения спортивного общества и повышения осведомленности для достижения эффективной и успешной интеграции мероприятий КСО в спорт. Более того, «звездная сила» известных спортсменов и связи спортивных команд и местных сообществ могут открыть новые перспективы для изучения КСО.

Согласно недавнему исследованию Sports Browser (2022 г.), футбол занимает первое место в списке самых популярных видов спорта с более чем 3 миллиардами поклонников по всему миру. В него играют более 250 миллионов игроков из более чем 200 стран.<sup>1</sup>

Вовлечение такого большого количества людей приводит к существенному экономическому и социальному эффекту, который может выражаться в стимулировании инклюзивности и интеграции. Чтобы доказать этот факт, программа УЕФА под названием «Grow» разработала модель социальной окупаемости инвестиций, которая количественно оценивает как положительные социальные последствия футбола, так и его общее экономическое влияние. Эта модель может быть описана как «форма анализа затрат и выгод, которая пытается количественно оценить и разместить денежную стоимость на социальном мосту». В соответствии с моделью SROI подсчитано, что 8,6 млн зарегистрированных футболистов из 25 стран приносят совокупный положительный экономический, социальный эффект и влияние на здоровье в размере 39,5 млрд евро.<sup>2</sup>

В России футбол также является самым популярным видом спорта. В него играют более 3 млн человек, он является базовым видом спорта в 60 регионах России.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Sports Browser // Top 10 Most Popular Sports In The World November 2022: [Электронный ресурс]. URL: <https://sportsbrowser.net/most-popular-sports/> (Дата обращения: 12.12.2022)

<sup>2</sup> The Sustainability Report // Quantifying the economic and social impact of football: [Электронный ресурс]. URL: <https://sustainabilityreport.com/2021/01/28/quantifying-the-economic-and-social-impact-of-football/> (Дата обращения: 12.12.2022)

<sup>3</sup> РИА Новости Спорт // Минспорт рассказал о регистрации нового лимита на легионеров в РПЛ: [Электронный ресурс]. URL: <https://rsport.ria.ru/20220528/rpl-1791391822.html> (Дата обращения: 12.12.2022)

Однако новый сезон (2022/2023) чемпионата России по футболу начался со снижения посещаемости матчей. Футбольная премьер-лига стала первым российским турниром, на который можно попасть по Fan ID. После принятия закона о карте болельщика многие болельщики отказались посещать матчи чемпионата России. Общая посещаемость пяти матчей по системе Fan ID составила 34088 зрителей (в среднем 6818 человек за матч). 3 матча того же тура, но без использования Fan ID, собрали 65724 человека (в среднем 21908 человек за игру).<sup>4</sup>

В современных условиях перед спортивными организациями остро стоит задача привлечения болельщиков и поддержания их интереса к данным организациям не только через основные виды деятельности, но и через более тесное взаимодействие с ними. Например, через различные мероприятия с участием зрителей, через социальные мероприятия, которые позволят болельщикам ассоциировать организацию и спортсменов с положительной общественной деятельностью.

**Объектом исследования** являются спортивные футбольные организации. В первую очередь рассматриваются профессиональные футбольные клубы, как наиболее крупные и популярные организации.

**Предметом исследования** является развитие КСО-инициатив в спортивных футбольных организациях.

**Целью работы** является предложение рекомендаций для государства и профессиональных спортивных организаций по развитию и поддержке КСО-инициатив.

Для достижения поставленной цели исследования были сформулированы соответствующие **задачи**:

1. Провести обзор литературы о работе КСО в спорте;
2. Рассмотреть международный опыт внедрения КСО-инициатив в спортивные организации, в частности в футбольные клубы;
3. Разработать теоретическую модель для дальнейшего тестирования гипотез;
4. Провести глубинные интервью для выявления направлений развития КСО в профессиональных спортивных организациях;
4. Разработать опрос и собрать данные для эмпирического исследования;
5. Провести необходимые расчеты по собранным данным;
8. Сделать релевантные выводы по результатам исследования.

---

<sup>4</sup> РБК Спорт // Как изменилась посещаемость матчей в России после введения Fan ID: [Электронный ресурс]. URL: <https://sportrbc.ru/news/62e7c0ce9a7947cdd312b382> (Дата обращения: 12.12.2022)

# ГЛАВА 1. КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (КСО): ПРОБЛЕМАТИКА И ОБЗОР ОПЫТА

В первой главе будут рассмотрены особенности корпоративной социальной ответственности в области спорта, приведены необходимые термины, изучено законодательство в сфере спорта.

Кроме того, в данной главе будет приведен международный опыт реализации КСО-инициатив футбольными клубами, а также рассмотрена статистика по социальным проектам как в международном, так и в российском контексте.

## 1.1. Основные понятия, используемые в исследовании

### 1.1.1. Термины

*Корпоративная социальная ответственность* – это концепция управления, согласно которой компании интегрируют социальные и экологические аспекты в свои бизнес-процессы и взаимодействие с заинтересованными сторонами.<sup>5</sup>

*(Физкультурно-)спортивная организация* – юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности.<sup>6</sup>

*Профессиональный спорт* – часть спорта, направленная на организацию и проведение профессиональных спортивных соревнований (соревнований по командным игровым видам спорта, участие в которых направлено на получение дохода и одним из условий допуска спортсмена к которым является наличие у него трудовых отношений с соответствующим профессиональным спортивным клубом, если иное не установлено организатором таких соревнований для отдельных категорий их участников).<sup>7</sup>

*Массовый спорт* – часть спорта, направленная на физическое воспитание и физическое развитие граждан посредством проведения организованных и (или) самостоятельных занятий, а также участия в физкультурных мероприятиях и массовых спортивных мероприятиях.<sup>8</sup>

*Футбольный клуб* – спортивная организация, участвующая в соревнованиях по футболу. Кроме собственно спортсменов-футболистов, в состав клуба входят тренер и его помощники, менеджеры клуба, врачи и прочий обслуживающий персонал. Непосредственно основная команда состоит из двадцати и более игроков.

---

<sup>5</sup> UNIDO // What is CSR? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> (Дата обращения: 22.01.2023)

<sup>6</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»

<sup>7</sup> Тот же

<sup>8</sup> Тот же

*Социальный проект* – это комплексная деятельность человека, но чаще группы людей – общественных фондов, объединений, сообществ – которая направлена на решение определенных проблем социума, его трансформации и повышение качества жизни.<sup>9</sup>

*Зрители* – физические лица, находящиеся в месте проведения официального спортивного соревнования, не являющиеся его участниками и иным образом не задействованные в проведении такого соревнования, в том числе в обеспечении общественного порядка и общественной безопасности при проведении такого соревнования.<sup>10</sup>

*Болельщик* – Страстный любитель спортивных зрелищ, поклонник какой-либо спортивной команды, остро переживающий её успехи и неудачи.<sup>11</sup>

*Поведенческое намерение* – фактор, свидетельствующий о готовности индивида реализовать конкретное поведение. Считается, что поведенческое намерение непосредственно предшествует поведению.<sup>12</sup>

*Репутация* – это мнение, оценка, представление о преимуществах и недостатках персоны, продукта или компании. На неё влияют действия, коммуникации, ценности бренда.<sup>13</sup>

### **1.1.2. Корпоративная социальная ответственность в спорте**

Профессиональные спортивные лиги, ассоциации, команды и спортсмены являются влиятельными агентами в обществе как с экономической, так и с культурной / социальной точек зрения.<sup>14</sup> Для развития и поддержки «позитивных» взаимоотношение с поддержки у основными заинтересованными группами (например, локальные организации и предприятия, лица, определяющие государственную политику, члены сообщества) вышеупомянутые структуры и лица часто участвуют в определенных мероприятиях. Такая деятельность принимает множество форм, включая программы, в которых тренеры

---

<sup>9</sup> Филантроп // Социальный проект: от идеи к воплощению [Электронный ресурс]. URL: <https://philanthropy.ru/novosti-organizatsij/2018/12/06/69449/> (Дата обращения: 22.01.2023)

<sup>10</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»

<sup>11</sup> Академик // Современный толковый словарь русского языка Ефремовой [Электронный ресурс]. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/Болельщик> (Дата обращения: 26.02.2023)

<sup>12</sup> Ajzen, I., 2002. Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665—683

<sup>13</sup> Roistat Blog // Словарь маркетолога [Электронный ресурс]. URL: <https://roistat.com/rublog/reputaciya/> (Дата обращения: 22.01.2023)

<sup>14</sup> Kern, W., 2000. Introduction. In W.S. Kern (Ed.), *The Economics of Sports*. W. E. Upjohn Institute for Employment Research.



и/или спортсмены принимают участие и/или делая финансовые пожертвования на различные цели, часто посредством создания благотворительных фондов.<sup>15</sup>

Выделяются четыре фактора, которые имеют особое значение на влияние и распространение методов и инструментов КСО в спорте.<sup>16</sup>

- 1) *Увлеченность* («страсть»). Одним из отличительных признаков спортивной индустрии являются «страсть» и интерес, которые спорт (например, в образе спортивной команды или самой игры) вызывает у болельщиков/потребителей.<sup>17</sup> С учетом этого можно предположить, что спортсмены, например, пропагандирующие, здоровый образ жизни, могут привлечь более широкую и вовлеченную аудиторию в сравнении с представителями других сфер. В более широком смысле, страсть и идентификация, которые генерируют спортивные команды, могут быть полезны сообществам в целом, поощряя и укрепляя интеграцию членов сообщества.<sup>18</sup>
- 2) *Экономика*. Спортивная индустрия обладает определенными характеристиками, которые создают ожидания от спорта отличные от ожиданий от других отраслей. Например, спортивные лиги можно рассматривать как картели, обладающие властью, близкой к монопольной, с особой защитой со стороны правительств посредством антимонопольных законов и, тем самым, действующие в условиях минимальной прямой конкуренции. Также спортивные лиги и команды часто получают от государства денежные средства и другие ресурсы на особых условиях для строительства, эксплуатации и ремонта стадионов и другой инфраструктуры. Такая уникальная защита и поддержка от государства зачастую приводит к тому, что различные заинтересованные стороны имеют более высокое (или иное) представление о роли и ответственности профессиональных спортивных команд и лиг в части предоставления социальных выгод и отдачи обществу.<sup>19</sup>
- 3) *Прозрачность*. Почти все, что делает спортивный клуб (например, комплектование команды, заключение контрактов с игроками, определение стартового состава, обмен игроков и др.), результаты команды (т. е. статистика

---

<sup>15</sup> Irwin, R., Lachowetz, T., Cornwell, T., & Clark, J.S., 2003. Cause-related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavioral intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 131–139.

<sup>16</sup> Babiak, K. and Wolfe, R., 2009. Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of sport management*, 23(6), pp.717-742.

<sup>17</sup> Cashman, B., 2004. Winning on and off the field. In M. Falls (Ed.), *Inside the Minds: The Business of Sports*. Boston, MA: Aspatore, Inc

<sup>18</sup> Wakefield, K., Wann, D., 2006. An examination of dysfunctional sport fans: Method of classification and relationships with problem behaviors. *Journal of Leisure Research*, 38(2), 168–186.

<sup>19</sup> Swindell, D., Rosentraub, M., 1998. Who benefits from the presence of professional sports teams? The implications for public funding of stadiums and arenas. *Public Administration Review*, 58(1), 11–20.

побед/поражений) и другая деятельность, в т. ч. благотворительная, является открытыми знаниями. Кроме того, поведение членов команды (т. е. игроков, тренеров) за пределами игровой площадки также неизменно становится достоянием общественности.<sup>20</sup> Организации других отраслей и сфер, как правило, сталкиваются с особой вниманием со стороны сообществ и средств массовой информации. Спортивные организации, таким образом, используют методы и инструменты КСО для подстраховки или нивелирования негативной реакции на различные незапланированные события до их наступления или постфактум для минимизации ущерба своей репутации/имиджа.

- 4) *Управление заинтересованными сторонами.* Успех в спортивной индустрии требует умения и навыков работы в рамках сложного набора взаимоотношений с заинтересованными сторонами; команда неспособна функционировать без сотрудничества со многими организациями. Каждый из аспектов (увлеченность, экономика, прозрачность), рассмотренных выше, вносит свой вклад в сложный набор взаимоотношений с заинтересованными сторонами.

Существуют также определенные факторы, определяющие КСО в профессиональном спорте. Среди внешних фактов:

- 1) *Контекст.* Взаимосвязанность организационной сферы оказывает влияние на внедрение и распространение передового опыта.<sup>21</sup> Чем прочнее связи и зависимость фирмы от специалистов в своей области, тем больше вероятность передачи лучших практик и общего понимания между фирмами. Исследователи полагают, что взаимосвязь между организациями в сфере профессионального спорта (например, командами, спортивными лигами, муниципальными органами власти и правительствами, средствами массовой информации, рекламодателями, спонсорами) очень сильна, профессиональная спортивная команда в значительной степени зависит от партнерских отношений, что способствует усилению внимания к усилиям по информированию общественности.
- 2) *Содержание.* Способность фирмы реагировать на требования учредителей зависит от того, соответствуют ли эти требования целям организации.

---

<sup>20</sup> Armeу, С., 2004. Inside and outside: Corporate America vs. the sports industry. In M. Falls (Ed.), Inside the Minds: The Business of Sports (pp. 65-80). Boston: Aspatore, Inc; Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. Sport Marketing Quarterly, 15, 214-224.

<sup>21</sup> Oliver, С., 1991. Strategic responses to institutional processes. Academy of Management Review, 16(1), 145-179.

- 3) *Составляющие* (constituents). В соответствии с теорией ресурсной зависимости ожидается, что зависимость фирмы от учредителя будет предиктором реакции фирмы на требования этого учредителя.<sup>22</sup> В мире профессионального спорта ряд ключевых стейкхолдеров (например, спонсоры, местное сообщество, зрители/болельщики) могут быть важными движущими силами усилий по информированию общественности.
- 4) *Контроль*. Институциональное давление, возникающее в результате законодательных требований и регулирования, является одним из видов контроля. Многие благотворительные активности являются инициативой штаб-квартиры лиги. Спортивные команды не сталкиваются с юридическими требованиями для участия в мероприятиях по информированию общественности, но такие инициативы могут стать эффективным способом избежать регулирования в других областях. На профессиональный спорт оказывается давление со стороны правительств, чаще всего связанное с использованием запрещенных веществ, повышающих работоспособность, и изъятиями из антимонопольного законодательства. Когда существует угроза регулирования, фирмы более чутко реагируют на социальные потребности.
- 5) *Причина*. Этот внешний атрибут связан с «обоснованием, набором ожиданий или предполагаемыми целями, которые лежат в основе внешнего давления». Спортивные команды обладают особыми человеческими ресурсами, (которые могут оказать существенное влияние), а также значительными финансовыми и физическими. Кроме того, из-за поддержки со стороны сообщества (например, налоговые льготы и субсидии от правительств, в т.ч. на строительство/реконструкцию стадионов) в некоторых случаях спортивные организации обладают такими возможностями в большей степени, чем корпорации других сфер.

Также в числе факторов, определяющих КСО в профессиональном спорте, можно отметить внутренние ресурсы, которые можно охарактеризовать как:

- 1) *Ценные*. Ресурсы, способствующие созданию ценности. Учитывая эмоции и чувства, которые многие люди (например, болельщики), испытывают по отношению к спортсменам и командам, у последних есть возможность влиять на (а) отдельных лиц в отношении позитивных изменений в поведении (б) и другие корпорации для достижения социальных целей. Профессиональные спортивные команды и лиги располагают другими ценными ресурсами, которые

---

<sup>22</sup> Тот же

могут активизировать усилия в области КСО, например, билеты; вывески; инфраструктура (стадионы, арены); мероприятия; доступ к средствам массовой информации, спонсорам; профессиональный персонал команды (например, юристы, тренеры, бухгалтеры, владельцы).

- 2) *Редкие*. Ресурсы профессиональных спортивных команд, описанные выше, чрезвычайно редки, например, доступ к средствам массовой информации и уровень интереса к спортивным командам со стороны общественности возможно наблюдать достаточно редко.
- 3) *Неподражаемые*. Организации, не относящиеся к спортивной индустрии, не могут создать прямых заменителей ресурсов, которыми обладает спортивная команда. В других организациях нет сотрудников, которых общественность идентифицирует так, как это происходит с профессиональными спортсменами и тренерами.

### **1.1.3. Социальные эффекты проектов в области спорта**

В 2019–2020 гг. Благотворительный фонд Владимира Потанина провел исследование социального проектирования в области спорта с целью выявления основных социальных эффектов спорта, определения особенностей социального проектирования в спорте и выявления оптимальной модели участия некоммерческого сектора в развитии спорта как ресурса социальных изменений.

В ходе данного исследования были отмечены следующие проблемы:

- 1) Трудно измерить социальные эффекты и оценить эффективность спортивных социальных проектов;
- 2) Отсутствуют четко обозначенные показатели развития, достижимые через спорт;
- 3) Отсутствуют инструменты поддержки спорта именно как социального фактора;
- 4) Отсутствуют общепринятые принципы реализации и развития социальных проектов.

Для того, чтобы в ближайшем будущем преодолеть описанные проблемы, авторы охарактеризовали существующие социальные проекты по их социальным эффектам, получив, таким образом некоторую классификацию. На рисунке ниже представлены выявленные социальные эффекты спортивной деятельности.



*Рис. 1 «Облако социальных эффектов»*

Описать каждый из блоков можно следующим образом:

- **Здоровье, физическое преобразование, адаптация.** Проекты данной группы ставят в основу оздоровление, повышение активности, терапию заболеваний.
- **Снятие социальных барьеров, инклюзия.** В данном случае с помощью проектов создаются условия для диалога между различными группами населения. В основе лежит идея о том, что спорт – это открытая среда без границ.
- **Создание позитивных сообществ.** Такой эффект наблюдается благодаря созданию сетей взаимодействия, объединяющих единомышленников. В таком случае группы приобретают самостоятельную ценность и могут осуществлять социальные изменения и за пределами проектов, в которых они возникают.
- **Развитие навыков.** Спорт учит дисциплине, развитию социальных навыков, лидерских качеств и многому другому.
- **Решение фундаментальных социальных проблем.** В первую очередь социальные проекты позволяют дать голос социально депривированным группам.
- **Заместительный образ жизни.** Люди, вовлеченные в деструктивные и аутодеструктивные практики, получают альтернативный способ проведения времени.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Платформа: центр социального проектирования // Социальные эффекты спортивных проектов: [Электронный ресурс] URL: <https://pltf.ru/2020/11/02/socialnye-jeffekty-sportivnyh-proektov/> (Дата обращения: 19.04.2023)

#### **1.1.4. Законодательство в области спорта**

Основным нормативно-правовым актом, регулирующим деятельность в области физической культуры и спорта, является Федеральный закон №329 «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007. Настоящий закон устанавливает правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности в области физической культуры и спорта в Российской Федерации. Кроме того, он определяет основные полномочия субъектов, особенности организации деятельности в сфере физической культуры и спорта, а также особенности спортивной подготовки, комплекса ГТО и спорта высших достижений.<sup>24</sup>

На основании федерального закона была разработана Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года. Целью Стратегии является формирование приоритетов государственной политики в сфере физической культуры и спорта, основных направлений и механизмов, способствующих созданию условий, обеспечивающих равные возможности гражданам страны вести здоровый образ жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом, и способствующих повышению конкурентоспособности российского спорта. В 2020 г. завершился срок реализации Стратегии до 2020 года. Ключевым достижением по целевым ориентирам стало увеличение с 2010 по 2019 год доли населения, систематически занимающегося спортом, с 19 процентов до 43 процентов (более чем в 2 раза).

Основным документом, определяющим направления деятельности футбольных клубов, является Общенациональная стратегия развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года. Стратегия направлена на: 1) повышение конкурентоспособности российского футбола и улучшение результатов выступлений спортивных сборных команд Российской Федерации и профессиональных клубов на крупнейших международных соревнованиях; 2) создание высококачественного внутреннего продукта профессионального футбола и обеспечение роста зрительского интереса; 3) совершенствование системы подготовки спортивного резерва и обеспечение широкого выбора конкурентоспособных квалифицированных игроков для всех возрастных категорий сборных команд Российской Федерации и профессиональных клубов; 4) широкое распространение и улучшение организации массового и любительского футбола, в том числе за счет обеспечения современной футбольной инфраструктурой и высококвалифицированными кадрами в требуемых объемах. По Стратегии планируется, что к 2030 году футбол в России станет общенациональным увлечением и спортом номер

---

<sup>24</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»

один. Этому могут способствовать следующие обстоятельства: 1) футбол является самым популярным видом спорта в России; 2) футбол является одним из самых популярных видов спорта в мире; 2) успехи клубов и сборной команды обеспечивают в том числе престиж страны на международной арене; 3) футбол – одна из самых зрелищных, увлекательных и непредсказуемых игр, способная объединить все слои общества, активно воздействовать на все стороны общественной жизни в стране; 4) футбол относительно не дорог для занятий и гибок в форматах, что способствует массовому вовлечению игроков и удовлетворению потребностей каждого.<sup>25</sup>

## 1.2. Статистические данные

### 1.1.5. Данные по болельщикам и посещаемости футбольных матчей в России

На 2022 год футбол являлся самым посещаемым видом спорта в России. На втором месте – хоккей, далее – баскетбол и «русский хоккей» (бенди). На футбол и хоккей в среднем ходит примерно одинаковое число болельщиков, однако футбол с 2020 года обгоняет по популярности хоккей, что может быть связано с тем, что в России в 2018 году проходил Чемпионат мира по футболу. На картинке ниже представлено, как менялась посещаемость спортивных матчей за последние годы.



**Рис. 2** Посещаемость популярных в России видов спорта в период с 2017 по 2022 гг.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Постановление №8 Конференции РФС от 8 апреля 2017 г. Общенациональная стратегия развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года

<sup>26</sup> Тинькофф Журнал // В каком городе больше всего фанатов местных команд [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.tinkoff.ru/live-sport-stat/> (Дата обращения: 13.03.2023)

В сезоне 2021–2022 в футболе наибольшая посещаемость была на матчах «Российской премьер-лиги». Самым популярным футбольным клубом стал «Зенит», который в среднем собирал 23000 зрителей на своих играх.



*Рис. 3 Средняя посещаемость домашних матчей в сезоне 2021–2022*<sup>27</sup>

В сезоне 2022–2023 «Зенит» по-прежнему сохраняет лидирующие позиции по посещаемости матчей. После проведения 21-го тура можно отметить, что в общей сложности за сезон матчи этой команды посетили 475599 человек (домашние матчи – 331870 человек; выездные матчи – 143729 человек). Второе место занимает «Краснодар» – 294989 посетителей (домашние матчи – 215910 человек; выездные матчи – 79079 человек). На третьем месте – «Спартак», 261643 посетителей (домашние матчи – 103223 человек; выездные матчи – 158420 человек).<sup>28</sup> Важно отметить, что на домашних стадионах этих команд в первой половине сезона (17 туров) не требовалось предъявление Fan ID (карты болельщика).

Начиная с 18-го тура, карта болельщика требуется абсолютно на всех стадионах Российской премьер-лиги (РПЛ). В общей сложности за сезон 2022–2023 посещаемость РПЛ упала на 63%. Больше всех пострадал «Динамо» – посещаемость упала на 72%. У «Краснодара» – на 67%, у «Спартака» – на 66%.

<sup>27</sup> Тот же

<sup>28</sup> Сайт Российской Премьер-Лиги // Статистика [Электронный ресурс]. URL: <https://premierliga.ru/tournaments/championship/> (Дата обращения: 05.04.2023)





*Рис. 4 Как изменилась посещаемость футбольных матчей РПЛ после введения карты болельщика<sup>29</sup>*

### 1.1.6. Данные по социальным проектам в России

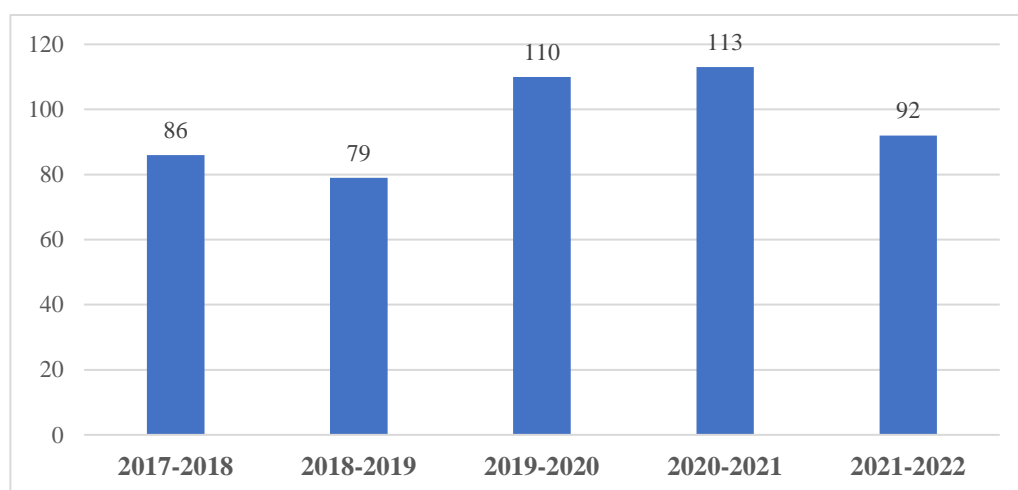
В России не существует единой базы социальных проектов, содержащей информацию об их целях, участниках, результатах. Однако ежегодно проводится Программа «Лучшие социальные проекты России» – мероприятие, направленное на поддержку общественных инициатив, развитие и укрепление социальной политики, основанной на партнерстве государства, общества и частного бизнеса. Отмечается, что корпоративная социальная ответственность все больше интегрируется в бизнес. В 2022 году общество и бизнес оказались в еще более сложной ситуации, поэтому реализация социально значимых проектов, а также своевременная социально ответственная реакция организаций играет важнейшую роль в преодолении сложившейся обстановки и поиске наиболее эффективных путей решения социальных задач.

В данной программе отмечаются проекты по 20 направлениям: 1) Благотворительность; 2) Поддержка социально незащищенных слоев населения; 3) Помощь маломобильным гражданам; 4) Поддержка одаренных детей и молодежи; 5) Культура, искусство, религия; 6) Экологические проекты и инициативы; 7) Поддержка спорта и здорового образа жизни; 8) Образование и наука; 9) Социальный маркетинг; 10) Цифровая трансформация; 11) Проекты по улучшению жилищно-коммунальных условий; 12) Развитие межнационального сотрудничества; 13) Благоустройство территорий; 14) Спонсорская поддержка социальных проектов; 15) Медико-социальные проекты; 16) Корпоративные проекты; 17) Социально-ответственные СМИ; 18) Социальная и

<sup>29</sup> Чемпионат // Посещаемость клубов РПЛ после введения Fan ID упала многократно [Электронный ресурс]. URL: <https://www.championat.com/football/article-5021845-poseschaemost-klubov-rpl-posle-vvedeniya-fan-id-upala-mnogokratno-statistika-foto-stadionov.html> (Дата обращения: 17.03.2023)

социально-ориентированная реклама; 19) Проекты по оказанию помощи при ЧС; 20) Развитие волонтерства.<sup>30</sup>

Количество проектов, отмеченных в Программе, ежегодно растет. Следовательно, растет и их качество. Ниже представлена диаграмма, показывающая, как менялось количество социальных проектов, участвующих в Программе, за последние 5 лет. Сильный рост количества проектов отмечается в период с 2019 по 2021 гг., что можно связать с пандемией COVID-19 и возросшим количеством, социальных проектов, направленных на помощь в борьбе с ней.



*Рис. 5* Изменение количества социальных проектов, участвующих в программе «Лучшие социальные проекты России», в период с 2017 по 2022

гг.

*Источник: составлено автором*

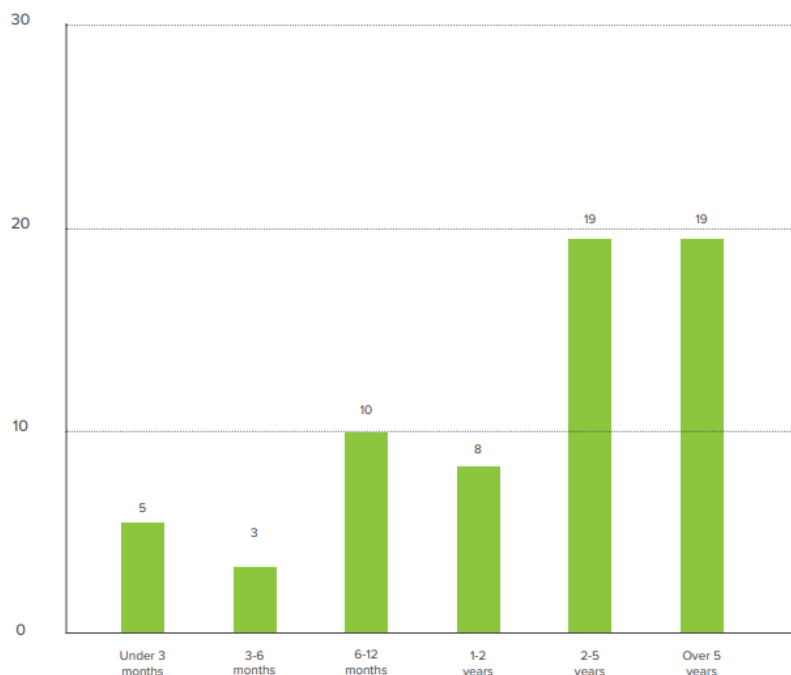
### **1.1.7. Международная статистика**

В 2016 году Ассоциация Европейских клубов проводила большое исследование «КСО в европейских футбольных клубах», в котором приняли участие представители 64 европейских клубов из 31 страны. В результате данного исследования по всем представленным социальным проектам были обозначены длительность, партнеры, бюджет, целевая аудитория, количество участников, а также географическое распространение. Также были предоставлены сводные данные по всем проектам.

Было отмечено, что большинства опрошенных клубов (42%) имеют собственный отдел, специализирующийся на вопросах корпоративной социальной ответственности, в то время как 34% прибегают к помощи фондов, а 23,5% работают как с отделом КСО, так и с фондами.

<sup>30</sup> Сайт программы «Лучшие социальные проекты России» многократно [Электронный ресурс]. URL: <http://socprojects.org> (Дата обращения: 10.03.2023)

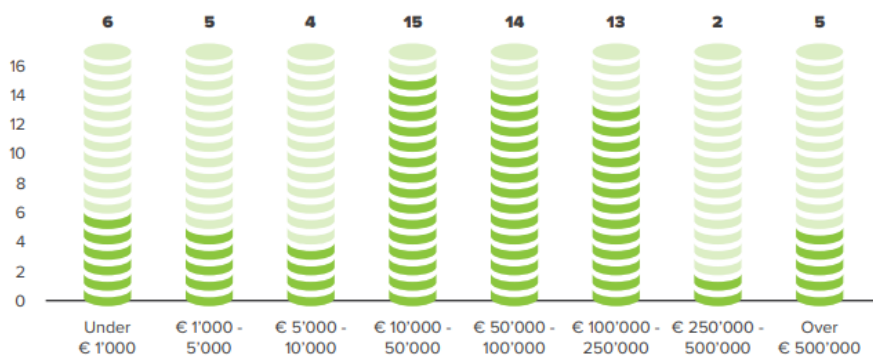
Длительность большинства представленных проектов (59%) составляет более двух лет, при этом 19 проектов реализуются уже более 5 лет. Только 28% проектов реализуются менее года.



**Рис. 6** Длительность социальных проектов европейских клубов в 2016 г.

Партнером социальных проектов в половине случаев выступали государственные учреждения, такие как школа, университет или больница. 42% клубов тоже сотрудничали с политическими институтами на местном, региональном или национальном уровне, а также с неправительственными организациями.

23% представленных проектов имели бюджет в промежутке от 10000 до 50000 евро, в то время как 20% проектов имели бюджет от 100000 до 250000 евро. 6 проектов реализовывались с бюджетом менее 1000 евро, а 5 – с бюджетом более 500000 евро.



**Рис. 7** Бюджет социальных проектов европейских клубов в 2016 г.

Почти у 60% представленных проектов основной целевой аудиторией были дети и молодежь. Примерно треть была ориентирована на участников всех возрастов, в то время как только 1 проект был ориентирован на пожилых людей.

В большинстве проектов (34%) участвовали от 20 до 100 человек. Примерно в 22% проектов приняли участие от 100 до 500 человек, а почти в 30% инициатив приняли участие более 1000 человек.

78% респондентов выбрали интеграцию в качестве стратегической темы, охватываемой их проектом. Образование выбрали почти три четверти клубов-участников, за ними последовали «Здоровье и физическая активность» – 69%.

### **1.3. Международный опыт**

#### *Англия*

В Англии футбольные клубы стали еще больше осознавать свою роль в обществе в начале 1980-х годов. Летом 1981 года расовая напряженность привела к серьезным беспорядкам в Лондоне, Бирмингеме, Лидсе, Манчестере и Ливерпуле. Беспорядки были вызваны бедными расовыми сообществами, где люди едва могли найти что-нибудь для работы и еды. Британское правительство отреагировало, запустив различные программы социальной интеграции. Одна из них, получившая название «Action Sport», преследовала цель улучшить условия жизни в бедных кварталах путем поощрения занятий спортом. Выяснилось, что спортивные сооружения во внутренних районах города использовались не на должном уровне. Правительство обратилось за помощью к футбольным клубам, поскольку они были одними из организаций, имевших самые прочные связи с гражданами в местных сообществах.

В настоящее время английские футбольные клубы подходят к вопросам социальной значимости, предлагая поддержку посредством волонтерства или филантропии. Для финансирования программ КСО клубы используют свою возросшую финансовую мощь, а также знания и связи, накопленные и налаженные за многие годы.

Социальные программы, реализуемые клубами Английской премьер-лиги, были разделены на 7 групп:

- 1) *Образовательные программы.* В начале сезона 2010–2011 было запущено не менее 112 образовательных программ. Клубы стараются помогать молодежи и стимулировать ее к обучению и развитию. Большинство образовательных программ футбольных клубов по английскому языку предназначены для начальных и средних школ, такие инициативы проводятся как в классе, так и за его пределами, иногда даже на площадках футбольных клубов. Также существуют образовательные программы, предназначенные для подростков и

взрослых, направленные на поощрение обучения на протяжении всей жизни или на подготовку к трудоустройству.

- 2) *Спортивные программы.* Такие программы реализовать, как правило, проще, чем другие, в силу того клуб уже располагает необходимыми ресурсами и знаниями для поддержки программы собственными силами, особенно когда речь идет о футболе. Общественное использование помещений и ресурсов клуба – один из самых простых способов описать спортивные программы: футбольные клубы предоставляют свои помещения для других людей. Но существуют и более сложные спортивные программы, которые служат достижению целей и других программ, таких как, например, содействие лучшей социальной интеграции и культурному разнообразию (благодаря тому, что люди встречаются на поле и общаются, независимо от их происхождения) или поощрение здорового образа жизни посредством занятий спортом.
- 3) *Программы по социальной инклюзии.* С помощью программ социальной интеграции футбольные клубы приводят положительные примеры, которые показывают девиантным группам граждан, что есть и более светлая часть жизни. В этом контексте футболисты клуба играют жизненно важную роль, поскольку они служат образцом для подражания для людей, находящихся под негативным влиянием. Некоторые из программ основаны на футболе и спортивных состязаниях, и предлагают уязвимым гражданам возможность быть физически активными, чтобы отвлечься от негативных мыслей и думать об игре.
- 4) *Программы по культурной интеграции.* Данные программы адресованы исключительно лицам иностранной национальности, проживающим в Англии. Расизм остается одной из основных проблем, с которыми сталкиваются в футболе, и он имеет тенденцию становиться более агрессивным по мере увеличения культурного разнообразия. Клубы осведомлены об этой проблеме и вносят свой вклад в искоренение расизма не только в футболе, но и в обществе в целом. Программы культурной интеграции нацелены на добрую волю, разнообразие и равенство в обществе, независимо от пола или расы.
- 5) *Семейные программы.* Чем крепче отношения в семье, тем лучше для сообщества, которое будет иметь дело с позитивно мыслящими людьми. Хорошей атмосфера в семьях позитивно сказывается на футбольных клубах, поскольку они являются частью сообщества и находятся под влиянием граждан, живущих в нем. Хорошие семейные отношения ведут к более зрелому

гражданину, который также будет более зрело поддерживать свой любимый футбольный клуб.

- 6) *Оздоровительные программы.* Направлены на защиту и улучшение здоровья людей. Клубы предлагают поддержку в снижении риска заболеваний и пропаганде здорового образа жизни путем воздействия на факторы, определяющих состояние здоровья.
- 7) *Благотворительные программы.* Английские футбольные клубы гордятся тем, что занимаются сбором средств на благотворительность, стремясь помочь любым благим делам. Футбольные клубы предлагают свою финансовую и материальную поддержку, используя свою репутацию для сбора средств, которые в дальнейшем передаются школам, больницам или другим учреждениям, нуждающимся в них. Многие клубы даже создали собственные благотворительные фонды, в то время как футболисты играют важную роль в сборе средств, поскольку часто именно они находятся в центре деятельности, принимая участие в различных мероприятиях таких как благотворительные футбольные матчи, поощряя людей вносить вклады и пожертвования.<sup>31</sup>

### ***Польша***

В 2021 году в Польше проводилось исследование команд, участвующих в соревнованиях РКО Ekstraklasa в сезоне 2020/2021. До проведения анализа были выделены 4 области, имеющих ключевое значение для исследования:

- 1) Деятельность в области КСО, направленная на «молчаливого акционера» – природу;
- 2) Мероприятия, направленные на болельщиков с ограниченными возможностями;
- 3) Усилия, предпринятые для улучшения жизни и привития страсти к футболу у детей из местных сообществ;
- 4) Мероприятия, направленные на женщин, которые реже, чем мужчины, находятся на футбольных трибунах в Польше.

Все 16 клубов, соревнующихся в РКО Ekstraklasa в сезоне 2020/2021, активно участвуют в мероприятиях по КСО, разработанных для молодежи. Это связано с тем, что каждый клуб вынужден иметь футбольную академию – правило, введенное руководством по лицензированию Польской футбольной ассоциации. Наличие футбольной академией является примером реализации политики КСО и иллюстрирует преимущества, которые

---

<sup>31</sup> Roşca, V., 2011. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENGLISH FOOTBALL: HISTORY AND PRESENT. Management & Marketing, 6(2).

дает деятельность в области КСО. Это связано с тем, что организация детско-юношеской футбольной академии предоставляет детям здоровый и занимательный способ проведения свободного времени и учит их благородным ценностям, связанным со спортом.

Кроме того, для детей были разработаны следующие мероприятия:

- 1) Возможность посетить футбольный матч бесплатно. Подобные действия предпринимаются для того, чтобы привлечь детей к футболу и установить связь между ними и футбольным клубом, что потенциально может привлечь их в будущую базу болельщиков.
- 2) Мероприятия для детей, чьи семьи испытывают финансовые трудности. В качестве альтернативы клубы могут проводить мероприятия по сбору средств среди болельщиков, чтобы собрать определенную сумму денег для помощи тяжелобольному ребенку.
- 3) Клуб «Легия Варшава» также проводит две другие программы: «Лекче з Легион» (Уроки с «Легией») и «Корки з Легион» (Дополнительные уроки с «Легией»), которые ориентированы на детей в возрасте от 10 до 18 лет. Цель первой программы – развить математические знания у детей и помочь им испытать математические концепции на практике в контексте футбольного стадиона или игры. Вторая программа состоит из бесплатных внеклассных занятий, которые могут помочь детям, чьи родители не могут позволить себе такие занятия, подготовиться к выпускным экзаменам. Фонд «Легия» организует занятия по математике, польскому языку и английскому языку.

Кроме детей, клубы работают с болельщиками с ограниченными возможностями. В октябре 2019 года при поддержке Adidas «Легия» открыла молодежную секцию ампфутбола, которая представляет собой разновидность футбола, адаптированную для людей с ампутированными конечностями: ампутированная нога для полевых игроков или ампутированная рука в случае вратарей. Тренировки проходят раз в неделю, и их часто посещают игроки профессиональной команды «Легия Варшава», что, безусловно, является большим стимулом для молодых игроков в ампфутбол.

Существует также еще одна разновидность футбола, предназначенная для игроков с ограниченными возможностями, под названием «футбол вслепую». В Польше есть только два клуба, которые создали секцию футбола вслепую, и оба играли в РКО Ekstraklasa в сезоне 2020/2021: «Висла Краков» и «Сленск Вроцлав». Клуб из Вроцлава выиграл турнир Blind Football Club World Cup, который проходил в Болгарии в 2019 году.

Другие действия, предпринятые клубами РКО Ekstraklasa для людей с ограниченными возможностями, выявленные в ходе исследования, включают следующее:

- 1) Создание ассоциаций болельщиков с ограниченными возможностями;
- 2) Предоставление комментариев к матчу, адаптированных к потребностям болельщиков с ограниченными возможностями;
- 3) Адаптирование трибун стадиона для болельщиков с ограниченными возможностями;
- 4) Предоставление волонтеров, готовых помочь болельщикам с ограниченными возможностями в день матча.

Мероприятия, проводимые клубами РКО Ekstraklasa по охране окружающей среды, непоследовательны и организованы бессвязно. Примеры включают следующее:

- 1) Сбор пластиковых крышек – обычно в благотворительных целях;
- 2) Организация помощи местным приютам для животных: либо финансовой, либо путем сбора необходимых товаров у болельщиков;
- 3) Публикация информации о возможности аренды рождественской елки вместо ее покупки;
- 4) Украшение городов зеленью в клубных цветах.

Несмотря на широкий спектр социальных программ, реализуемых клубами, было отмечено, что, когда клубы публикуют информацию о проводимых мероприятиях, обычно там нет упоминания о КСО. Большая часть проанализированных данных была найдена на вкладках веб-сайта «Новости» или «Другое». Следовательно, отчетность, которая является важнейшей частью КСО, ведется не так, как должна быть, и не вызывает доверия у акционеров клубов. Всего 2 клуба из 16 публикуют информацию в разделе «КСО»<sup>32</sup>

### ***Испания (Реал Мадрид)***

Реал Мадрид – испанский профессиональный футбольный клуб. В соответствии с Политикой полной прозрачности клуб публикует актуальную информацию по институциональным, организационным, экономическим и договорным вопросам. Информация публикуется поэтапно, непрерывно, обновляется и полностью соответствует Закону 19/2013 о прозрачности, доступе к публичной информации и надлежащем управлении в отношении отчетности и открытой демонстрации корпоративной деятельности.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Wysoczański-Minkowicz, R., 2021. Corporate social responsibility activities conducted by football clubs playing in the Polish top division–PKO Ekstraklasa. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 93(1), pp.1-10.

<sup>33</sup> Официальный сайт футбольного клуба «Реал Мадрид» // Club transparency policy [Электронный ресурс]. URL: <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/club/transparency> (Дата обращения: 20.04.2023)



Ежегодно клуб публикует отчет об устойчивости и корпоративной социальной ответственности. В отношении КСО деятельность ведется по 6 основным направлениям:<sup>34</sup>

- 1) Социальные спортивные школы. Для клуба основное – воспитание ценностей через спорт, который может стать мощным средством развития. В школах доступны различные программы, например: участие в днях инклюзии, участие в клинических лекциях, участие в социальных турнирах;
- 2) Социально-спортивные проекты с другими группами риска исключения. Программа уделяет особое внимание тем, кто вынужден находиться в больницах, тюрьмах, приютах, следственных изоляторах, обучая их ценностям, которые они должны пронести через свою жизнь;
- 3) RMFoundation – международная организация. Это Фонд, реализующий международные программы в сотрудничестве с неправительственными организациями, направленные в основном на поддержку детей.
- 4) Коммуникации, мероприятия и институциональная деятельность. Проведение тематических мероприятий, которые интегрируют культуру и спорт.
- 5) Выступления игроков. Действующие и бывшие игроки клуба, его амбассадоры принимают участие в различных мероприятиях. Их цель – поддерживать, укреплять и подавать пример молодому поколению.
- 6) Деятельность RM Graduate School European University. Школа имеет филиалы в 12 странах. Они специализируются в области здравоохранения, спорта, менеджмента и коммуникаций, и других 15 магистерских программах.

#### 1.4. Социальные проекты российских футбольных клубов

Ведущие клубы Российской Премьер-лиги довольно активно участвуют в реализации различных социальных программ. Некоторые из них проводятся на постоянной основе и стали неотъемлемой частью клубов.

**Таблица 1.** Социальные проекты ведущих клубов Российской премьер-лиги

Клуб	Название проекта	Описание
ФК «Зенит»	«Зенит рядом»	Программа формирования физической, социальной и эмоциональной безбарьерной среды среди всех групп болельщиков.

<sup>34</sup> Ráthonyi-Ódor, K., Bácsné Bába, É., Müller, A., Bács, Z. and Ráthonyi, G., 2020. How successful are the teams of the European football elite off the field?—CSR activities of the Premier League and the Primera División. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), p.7534.

**Таблица 2.** Продолжение

ФК «Зенит»	«Зенит-Фан»	Движение, созданное специально для маленьких болельщиков «Зенита», которые хотят больше о любимых игроках и команде.
ПФК «ЦСКА»	«Команда добрых дел»	Объединенный социальный проект, под эгидой которого клуб, игроки и болельщики совместно реализуют различные акции, проекты, мероприятия.
ФК «Спартак-Москва»	«Комитет ветеранов»	Цель комитета – сохранение спартаковских традиций и оказание адресной помощи красно-белым прошлых поколений, а также их семьям.
ФК «Спартак-Москва»	«Spartak Kids»	Проект для юных болельщиков, который позволит им стать ближе к футболистам и узнать о жизни команды изнутри.
ФК «Спартак-Москва»	«Спартак – детям»	У каждого болельщика есть возможность отправить сообщение, которое увидит весь стадион. Для того, чтобы его отправить, необходимо выбрать сумму пожертвования, которая будет перечислена нуждающимся в помощи детям.

Составлено по: 1) Официальный сайт футбольного клуба «Зенит» // «Зенит рядом»: [Электронный ресурс]. URL: <https://fc-zenit.ru/club/inits/zenit-ryadom/> (Дата обращения: 05.05.2023); 2) Официальный сайт футбольного клуба «Зенит» // Движение «Зенит-Фан»: [Электронный ресурс]. URL: <https://fc-zenit.ru/club/inits/zenitfan/> (Дата обращения: 05.05.2023); 3) Официальный сайт ПФК «ЦСКА» // Команда добрых дел: [Электронный ресурс]. URL: [https://kdd-pfc-cska.com/?\\_ga=2.222277083.2142839395.1684885736-1775868429.1678629337#rec503821493](https://kdd-pfc-cska.com/?_ga=2.222277083.2142839395.1684885736-1775868429.1678629337#rec503821493) (Дата обращения: 05.05.2023); 4) Официальный сайт футбольного клуба «Спартак-Москва» // Комитет ветеранов: [Электронный ресурс]. URL: <https://spartak.com/more/legends> (Дата обращения: 05.05.2023); 5) Официальный сайт футбольного клуба «Спартак-Москва» // Детский клуб «Spartak Kids»: [Электронный ресурс]. URL: <https://spartak.com/kids/spartakKids> (Дата обращения: 05.05.2023); 6) Официальный сайт футбольного клуба «Спартак-Москва»

// Фонд «Спартак – детям»: [Электронный ресурс]. URL: <https://spartakforkids.com/> (Дата обращения: 05.05.2023).

Ежегодно некоммерческая ассоциация RESPONSIBALL публикует рейтинг по экологическим, социальным и управленческим (ESG) показателям футбольных клубов.

Будучи некоммерческой организацией, RESPONSIBALL поддерживает конкретные инициативы в области устойчивого развития в спорте, собирает примеры передового опыта, при этом следя за честностью ведения игры и ответственностью бизнеса.

До 2022 года в рейтинг включались и российские футбольные клубы. Так, по итогам 2021 года по уровню социальной ответственности в Топ-50 вошли следующие российские футбольные клубы: 1) ФК «Локомотив-Москва» (1 позиция); 2) ФК «Тамбов» (14 позиция); 3) ПФК «ЦСКА-Москва» (14 позиция); 4) ФК «Арсенал-Тула» (32 позиция); 5) ФК «Ростов» (32 позиция); 6) ФК «Зенит – Санкт-Петербург» (45 позиция).<sup>35</sup>

### **1.5. Выводы по главе**

На основе изученных материалов, статистических данных и международного опыта можно сделать вывод, что на сегодняшний день корпоративная социальная ответственность играет немаловажную роль в различных организациях, в том числе спортивных.

Российские футбольные клубы также реализуют ряд инициатив, однако после их изучения можно говорить о некоторых проблемах, препятствующих успешной реализации социальных проектов. Среди них можно отметить малую освещенность таких проектов, отсутствие систематизации проектов и какой-либо информационной базы по ним, отсутствие отчетности по проектам, реализуемым футбольными клубами.

Развитию отношений с болельщиками на сегодняшний день препятствует введение карты болельщика, что вызывает негативные эмоции у желающих посещать футбольные матчи, а также серьезно снижает посещаемость футбольных матчей и ухудшает отношение к футбольным клубам.

---

<sup>35</sup> RESPONSIBALL // Club ranking 2021 – Social: [Электронный ресурс]. URL: <https://responsiball.org/ranking/clubs/index.php> (Дата обращения: 05.05.2023)

## ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ МОДЕЛИ

В главе 2 будет проведен анализ научной литературы, с помощью которого будет построена теоретическая модель, а также будут сформулированы гипотезы исследования. Кроме того, в данной главе будут описаны основные методы исследования.

### 2.1. Обзор научной литературы

Ключевым термином, используемым в данном исследовании, является корпоративная социальная ответственность. На сегодняшний день реализация принципов КСО становится все более важной для различных организаций.

В своем исследовании **Crowther & Aras (2010)** выявили преимущества, которые компании могут получить благодаря долгосрочной практике применения принципов КСО:<sup>36</sup>

- 1) *Возможность привлечения инвесторов.* Предприниматели более склонны инвестировать в фирмы, которые работают прозрачно и тщательно выстраивают отношения со своим окружением. Инвесторы понимают, что экономическая достоверность сильно коррелирует с социальной достоверностью.
- 2) *Прочные связи как с потребителями, так и с акционерами.* Постоянный рост общественного сознания потребителей привел к тому, что потребительские решения все чаще увязываются с общественным авторитетом компании. Мастерство в области КСО может привести к повышению лояльности потребителей.
- 3) *Тесные отношения с местным обществом и властями.* Активное участие компаний в жизни местного общества и участие в социально ответственной деятельности для осуществления долгосрочных социальных инвестиций позволяет организациям работать более эффективно и менее конфронтационно. Ключом к участию в деятельности по КСО может быть общественное восприятие компании как имеющей прочные корни в местном сообществе; это способствует укреплению доверия к продуктам или услугам организации.
- 4) *Повышение конкурентоспособности.* Каждая организация, активно занимающаяся КСО, ставит себя в привилегированное положение при получении конкурентного преимущества. Прозрачные действия компаний в области КСО являются одним из способов укрепления общественного доверия к их деятельности.

---

<sup>36</sup> Crowther, D., Aras, G., 2010. Corporate social responsibility: Part I. Bookboon

- 5) *Повышение уровня корпоративной культуры внутри организации.* Усилия в области КСО побуждают компании повышать свои стандарты общения с акционерами, что создает прозрачную, основанную на доверии среду для функционирования предприятия.
- 6) *Привлечение и удержание лучших сотрудников.* Улучшение социального облика компании и рост доверия среди ее персонала побуждают их работать на компанию с большим рвением и дольше.

Спортивные организации, в том числе футбольные клубы, так же все чаще реализуют социально ответственные программы. **Kolyperas et al. (2015)** описали этапы внедрения КСО, через которые прошли клубы:<sup>37</sup>

- 1) *Волонтерство.* Это добровольные действия, предпринимаемые клубами с целью укрепления связей с местным сообществом. Этот этап представляет собой начальный этап развития деятельности в области КСО, который включает в себя пожертвования на благие цели и участие в других мероприятиях, ориентированных на фанатов.
- 2) *Регулирование.* В течение этого этапа клубы стремятся формализовать свою деятельность в области КСО. Это может быть либо внутренним следствием желания регулировать эту часть управления футбольным клубом, либо вызвано внешними факторами, такими как законодательство страны или другие нормативные акты, введенные организатором футбольных соревнований. Чаще всего такие нормативные акты связаны с экономическими и юридическими вопросами. На этом этапе клубы вырабатывают свой подход к таким вопросам, как безопасность на стадионах, где клубы проводят свои домашние матчи, или общение со своими болельщиками.
- 3) *Социализация.* На этом этапе клубы пытаются развиваться во всех аспектах и получать все большее признание в обществе. Это приводит к их заинтересованности в других организациях, которые хотят с ними сотрудничать. Общественные, местные и коммерческие деятели приходят поддержать усилия клуба и его деятельность в области КСО. Это оказывает внешнее давление на клуб, связанное с ожиданиями средств массовой информации и общества.
- 4) *Корпоратизация.* На этом этапе клубы становятся более опытными и осведомленными о том, как проводить мероприятия в области КСО, а также получают связанные с этим преимущества. Наиболее вероятное последствие этого

---

<sup>37</sup> Kolyperas, D., Morrow, S. and Sparks, L., 2015. Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance*, 15(2), pp.177-195.

связано со строительством структур внутри клуба, которым поручено развивать КСО клуба. Эти подразделения несут ответственность за определение целей и способов проведения акции.

- 5) *Разделение*. После разработки своего подхода к КСО проблемы для клубов становятся все более и более сложными. Обычно это вынуждает их создавать внешнее подразделение – ассоциации или фонды – для проведения КСО-мероприятий более профессиональным и, что наиболее важно, более эффективным образом. Этот процесс часто связан с возможностью получения выгоды из средств для неправительственных организаций, предназначенных для благотворительных целей.
- 6) *Интеграция*. Этот этап олицетворяет самый высокий уровень, на котором могут оказаться футбольные клубы, работающие в сфере КСО. В этот период концепция КСО глубоко укоренилась в ядре организации. Хотя деятельность в области КСО разрабатывается внешней организацией, на этапе интеграции предполагается, что КСО является одной из основных целей управления футбольным клубом. Авторская схема развития КСО в футбольных клубах учитывает тот факт, что отсутствие согласованности между клубом и внешней организацией может привести к отсутствию успешных идей КСО.

FIGURE 2 CSR DEVELOPMENT PHASES IN SPL CLUBS: BARRIERS AND ORGANIZATIONAL SHIFTS

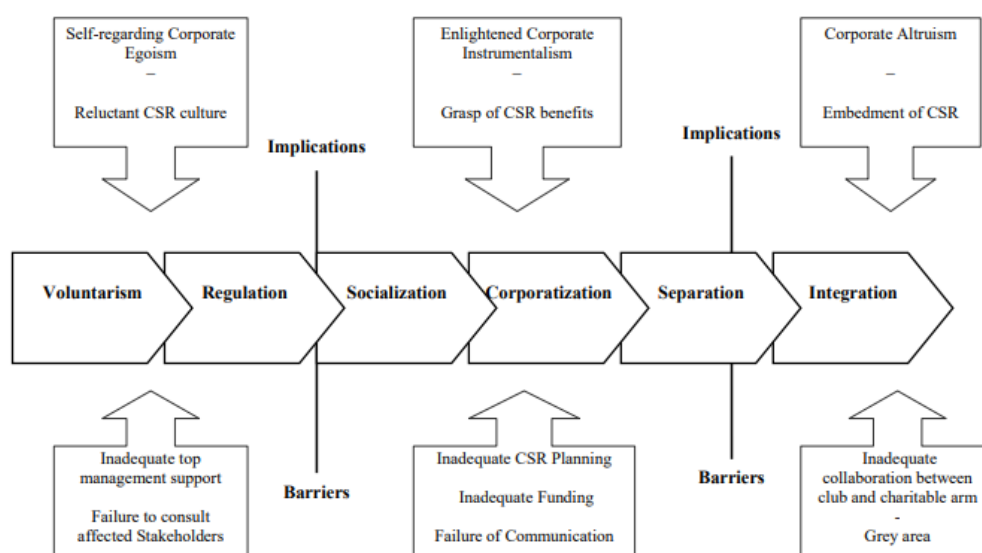


Рис. 8 Этапы внедрения КСО в футбольных клубах

Уникальные черты корпоративной социальной ответственности в спорте были выделены в исследовании **Smith & Westerbeek (2007)**. Авторы описали 7 особенностей:<sup>38</sup>

- 1) *Распространение в СМИ и коммуникационная сила.* Корпоративная социальная ответственность в спорте широко распространена и имеет значительную распределительную силу. Спортивные программы предлагают большие возможности для участия и интеграции, тем самым увеличивая социальные инвестиции. В качестве альтернативы или в дополнение к глобальному охвату спорта можно привлечь элитных спортсменов или команды.
- 2) *Обращение к молодежи.* Спорт имеет неотъемлемую привлекательность для молодых людей как с точки зрения участия, так и с точки зрения зрителя. Программы, основанные на участии, могут поощрять его, в то время как известные спортсмены могут служить образцами для подражания. Кроме того, детский спорт помогает научиться ценить мастерство и сотрудничество, повышает самооценку, а также поощряет физически активный образ жизни.
- 3) *Положительное влияние на здоровье.* Спорт предлагает идеальную платформу для поощрения активности и заботы о здоровье. Физическая активность может служить средством улучшения психологического благополучия, снижения стресса, тревоги и депрессии, улучшения физического развития и др.
- 4) *Социальное взаимодействие.* Спорт – это платформа для функционального поощрения социального взаимодействия. Кроме того, экономические и социальные выгоды, связанные с проведением знаковых спортивных мероприятий, могут привлечь внимание к политической деятельности правительств. Спортивные программы, предназначенные для социальной отдачи, могут также стимулировать социальную сплоченность и честную игру.
- 5) *Осведомленность об устойчивом развитии.* Социальные программы могут способствовать усилению экологической ответственности, а именно имеют возможность выделять ресурсы и стимулировать высокий уровень нулевого чистого воздействия на окружающую среду.
- 6) *Культурное взаимопонимание и интеграция.* Спорт может распространять понимание и терпимость посредством введения новых культурных ценностей в веселой и интерактивной форме.
- 7) *Немедленные выгоды.* Социальные программы в спорте могут предложить участникам и организаторам веселье и удовлетворение.

---

<sup>38</sup> Smith, A.C. and Westerbeek, H.M., 2007. Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of corporate citizenship*, (25), pp.43-54.

Также был проведен ряд исследований, определяющих возможную классификацию КСО-инициатив в спорте и конкретно в футболе. Например, **Fifka & Jaeger (2018)** отнесли КСО в футболе к шести различным категориям:<sup>39</sup>

- 1) *Сообщества*: благотворительная деятельность, социальное партнерство, здравоохранение, образование, социальная интеграция, укрепление мира, борьба с дискриминацией, социальная инклюзия, бедность и др.
- 2) *Человеческий капитал*: социальные мероприятия для персонала, программы обучения и развития для сотрудников, трудоустройство пожилых людей и людей с ограниченными возможностями, обеспечение баланса между работой и личной жизнью, занятость и др.
- 3) *Болельщики и участники*: диалог с болельщиками, справедливое ценообразование на билеты, вовлечение болельщиков в структуры управления, действия против насилия, наркотиков, жестокого обращения, хулиганства, поддержка зрителей с ограниченными возможностями, сохранение истории и традиций.
- 4) *Коммерческая среда*: имидж, репутация, стоимость бренда, управление рисками, эффективность использования ресурсов, доступ к капиталу, мотивация сотрудников, инновации и доступ к новым рынкам и др.
- 5) *Соответствие*: непрозрачность и коррупция, подотчетность, допинг, договорные матчи, соблюдение законодательства и др.
- 6) *Экологическая среда*: минимизация отходов, инвестиции в экологические технологии, членство в экологических организациях, предотвращение загрязнения, минимизация выбросов углерода, использование энергии из возобновляемых ресурсов, экологическая сертификация и др.

Корпоративная социальная ответственность в спорте может стать связующим звеном между спортивной организацией и болельщиками. Это подтверждается исследованием **Walker & Kent (2009)**, которые выявили, что КСО-деятельность, проводимая клубом, вызывает положительные эмоции у болельщиков, а это означает, что они с большей вероятностью идентифицируют себя с клубами, активно работающими в сфере КСО.<sup>40</sup>

Эмоциональную составляющую болельщиков также исследовали **Biscaia et al. (2012)**. Ими было проведено исследование среди зрителей высшей португальской

---

<sup>39</sup> Fifka, M.S. and Jaeger, J., 2020. CSR in professional European football: An integrative framework. *Soccer & Society*, 21(1), pp.61-78.

<sup>40</sup> Walker, M. and Kent, A., 2009. Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), pp.743-769



профессиональной футбольной лиги во время восьми матчей. Для оценки эмоций зрителей использовался опросник, и результаты, основанные на модели структурных уравнений, свидетельствуют о том, что анализ конкретных эмоций имеет решающее значение для понимания реакции зрителей. На основе данных можно сделать вывод о том, что эмоция радости оказывает прямое положительное влияние на удовлетворенность, а также косвенное влияние на поведенческие намерения через удовлетворение. В свою очередь, уныние оказывает прямое негативное влияние на поведенческие намерения, в то время как удовлетворение положительно влияет на поведенческие намерения. Эти результаты предполагают управленческие последствия, такие как необходимость улучшения атмосферы на стадионе и социальных условий для того, чтобы обеспечить зрителям общее удовольствие, а также способствовать общей удовлетворенности зрителей и позитивному поведенческому настрою.<sup>41</sup>

Характер взаимосвязи болельщиков и спортивной организации может быть описан с помощью Модели психологического континуума (The Psychological Continuum Model, РСМ), разработанной **Фанком и Джеймсом в 2001 г.** Модель представляет собой когнитивный подход, который объединяет существующую теорию поведения болельщиков и исследования в рамках одной концептуальной концепции. Четыре общие границы, действующие вдоль вертикального континуума, концептуализированы для характеристики различных психологических связей, которые спортивные зрители и болельщики могут формировать с конкретными видами спорта и командами.

Начальный уровень, *«осведомленность»*, означает ситуацию, когда человек знает о существовании определенных видов спорта и/или команд, но у него нет конкретного фаворита.

Второй уровень, *«притяжение»*, указывает на то, что индивид признает наличие любимой команды или любимого вида спорта, основываясь на различных социально-психологических и демографических мотивах.

На третьем уровне, *«привязанности»*, начинает проявляться психологическая связь, создающая различные степени ассоциации между индивидом и спортивным объектом (например, любимой командой). Привязанность представляет собой степень или силу ассоциации, основанную на воспринимаемой важности, придаваемой физическим и психологическим особенностям, связанным с командой или видом спорта.

Наконец, на четвертом уровне, *«преданности»*, человек становится лояльным (или преданным) болельщиком вида спорта или команды. Преданность приводит к

---

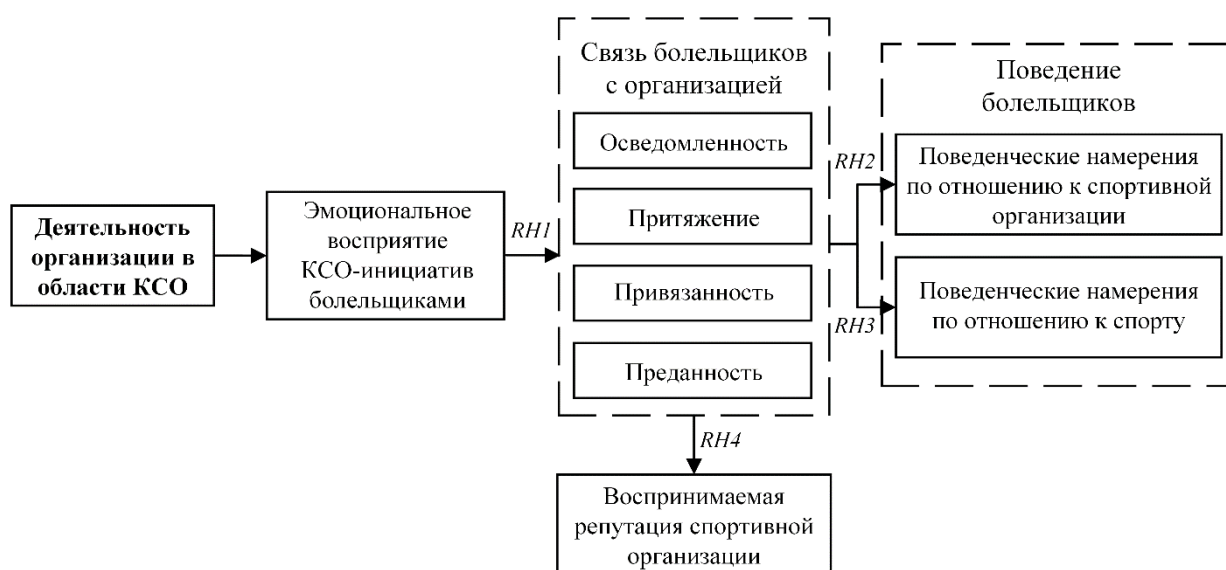
<sup>41</sup> Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Maroco, J. and Ross, S., 2012. The effects of emotions on football spectators' satisfaction and behavioural intentions. *European Sport Management Quarterly*, 12(3), pp.227-242.

влиятельным установкам, которые приводят к последовательному и долгосрочному поведению.<sup>42</sup>

## 2.2. Теоретическая модель

### 2.2.1. Описание модели исследования

На основании изученных материалов и литературы была построена теоретическая модель исследования, отражающая КСО в качестве связующего звена между спортивной организацией и болельщиками.



*Рис. 9 Теоретическая модель исследования.*

*Источник: составлено автором*

Данная модель показывает роль социально ответственных инициатив в деятельности спортивной организации, а также их место в построении взаимоотношений с болельщиками, от которых будет зависеть как поведение болельщиков, так и воспринимаемая ими репутация спортивной организации.

Блоки модели можно описать следующим образом:

- Деятельность организации в области КСО – реализация спортивной организацией КСО-инициатив.
- Эмоциональное восприятие КСО-инициатив болельщиками – эмоции, которые возникают у болельщиков в связи со знанием того, что организация реализует социальные инициативы.

<sup>42</sup> Funk, D.C. and James, J., 2001. The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. Sport management review, 4(2), pp.119-150.

- Связь болельщика с организацией – степень, в которой человек чувствует себя приверженным спортивной организации, ее деятельности, результатам. Чем сильнее эта связь, тем больше человек становится не просто болельщиком, но уже фанатом.
- Поведение болельщиков – возможное поведение болельщиков в зависимости от взаимоотношений со спортивной организацией.
- Поведенческие намерения по отношению к спортивной организации – возможное поведение болельщика в отношении конкретной спортивной организации. Это может быть как желание смотреть матчи и следить за результатами, так и что-то негативное, если человеку не понравилась организация и она вызывает у него отрицательные эмоции.
- Поведенческие намерения по отношению к спорту – возможное поведение болельщика в отношении того или иного вида спорта. Например, желание сходить на тренировку самому.
- Воспринимаемая репутация организации – сложившееся представление болельщиков о данной организации.

### 2.2.2. Гипотезы исследования

На основании описанной теоретической модели можно выдвинуть следующие гипотезы для данного исследования:

- 1) *Гипотеза 1 (RH1)*: КСО-инициативы, реализуемые футбольными клубами, эмоционально воздействуя на болельщиков, способны повлиять на его отношения с клубами.

Предполагается, что человек, видя, как тот или иной футбольный клуб занимается социально полезной деятельностью, начинает испытывать к нему положительные эмоции и тем самым меняет свое отношение к нему.

- 2) *Гипотеза 2 (RH2)*: Взаимоотношения болельщика и футбольного клуба влияют на то, как болельщик себя поведет в дальнейшем в отношении данного футбольного клуба.

Желание человека следить за результатами того или иного клуба, его деятельностью обуславливается отношением данного человека к футбольному клубу. Чем больше человек расположен к футбольному клубу, тем с большей вероятностью он будет интересоваться его успехами.

- 3) *Гипотеза 3 (RH3)*: Взаимоотношения болельщика и футбольного клуба влияют на то, как болельщик себя поведет в дальнейшем в отношении футбола в целом.

Начиная болеть за какой-либо футбольный клуб, человек меняет свое отношение и к футболу в целом. Для того, чтобы еще лучше знать и понимать деятельность любимой команды, человек больше изучает особенности футбола и все, что с ним связано.

- 4) **Гипотеза 4 (RH4):** Возникшие взаимоотношения болельщиков и футбольного клуба влияют на воспринимаемую репутацию данного футбольного клуба.

Чем лучше человек относится к футбольному клубу, чем больше себя ассоциирует с ним, тем лучше данный футбольный клуб выглядит в глазах этого человека.

### **2.3. Описание методов исследования**

Среди основных методов исследования в данной работе можно выделить такие, как глубинные интервью с экспертами, опрос и количественный анализ данных.

#### **2.3.1. Методология глубинных интервью**

Для большего изучения проблемы исследования и погружения в тему были проведены 3 глубинных интервью с экспертами из области спорта. Два из них проводились в формате личной беседы, одно – в формате телефонного звонка.

Глубинное интервью – качественный метод исследования, в рамках которого изучаются потребности, ожидания, сложности и опасения пользователей продукта или целевой аудитории.<sup>43</sup> Под продуктом в данном исследовании можно понимать реализацию КСО-инициатив в спорте. Глубинное интервью используется для более детального выявления проблем и потребностей человека, которые, как правило, не всегда лежат на поверхности.

Все проведенные интервью были полуструктурированными, что означает, что все вопросы были заготовлены заранее, но не обязательно были затронуты полностью или в строго установленном порядке, они могли меняться в зависимости от направления беседы. Преимуществом такого типа интервью является возможность двустороннего общения. И интервьюер, и респондент могут задавать вопросы, что позволяет всесторонне изучить установленные темы. Более того, в таком формате респондент будет чувствовать себя более комфортно.<sup>44</sup>

Последовательность действий в проведении глубинных интервью была следующей:

- 1) Поиск экспертов на роль респондентов и подготовка общих тем для беседы;

---

<sup>43</sup> Roistat.Blog // Словарь маркетолога: глубинное интервью [Электронный ресурс]. URL: <https://roistat.com/rublog/glubinnoe-intervyu/#title4> (Дата обращения: 25.04.2023)

<sup>44</sup> РезюмеПро // Что такое полуструктурированное собеседование? [Электронный ресурс]. URL: <https://rezumepro.com/blog/cto-takoe-polustrukturirovannoe-intervyu> (Дата обращения: 25.04.2023)

- 2) Подготовка перечня вопросов по выбранным темам;
- 3) Получение согласия респондентов с установлением даты интервью;
- 4) Проведение интервью с параллельной записью ответов (в аудио-формате);
- 5) Транскрибирование интервью, его структуризация;
- 6) Перевод транскрипта интервью в текстовый формат.

### 2.3.2. Методология опроса

Для исследования поведения и предпочтений болельщиков в отношении футбольных клубов, а также для последующего количественного анализа был проведен опрос.

Метод опроса – психологический вербально-коммуникативный метод, который заключается в осуществлении взаимодействия между интервьюером и интервьюируемым посредством получения от субъекта ответов на заранее сформулированные вопросы. Иными словами, опрос представляет собой общение интервьюера и респондента, в котором главным инструментом выступает заранее сформулированный вопрос.<sup>45</sup>

Опрос может проводиться как в формате интервью, так и в формате анкетирования. Для данного исследования использовался второй вариант. Реализован он был в онлайн-форме. Все вопросы, за исключением двух, были закрытыми и предполагали выбор ответа из установленного списка.

Метод анкетирования – психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов — анкета.<sup>46</sup>

### 2.3.3. Статистический анализ данных

Количественная обработка данных проводилась на основании результатов, полученных в опросе. Для анализа использовались такие методы, как метод главных компонент (PCA), кластерный анализ (cluster analysis) и метод частичных наименьших квадратов (PLS-SEM).

#### *Метод главных компонент (PCA)*

Метод главных компонент (или principal components analysis, PCA) – это метод уменьшения размерности, который часто используется для уменьшения размерности больших наборов данных путем преобразования большого набора переменных в меньший, который по-прежнему содержит большую часть информации в большом наборе. Коротко

<sup>45</sup> Психологос // Метод опроса: [Электронный ресурс]. URL: <https://psychologos.ru/articles/view/metod-oprosa> (Дата обращения: 25.04.2023)

<sup>46</sup> Психологос // Анкетирование [Электронный ресурс]. URL: <https://psychologos.ru/articles/view/anketirovanie> (Дата обращения: 25.04.2023)

идея PCA такая – уменьшить количество переменных в наборе данных, сохранив при этом как можно больше информации.<sup>47</sup>

Кроме того, метод главных компонент при выведении на biplot позволяет группировать переменные и делать предварительные выводы об их поведении в зависимости от получившегося рисунка.

Biplot – это тип диаграммы рассеяния, используемый в PCA. На этом специальном графике исходные данные представлены главными компонентами, которые объясняют большую часть дисперсии данных с использованием векторов нагрузки и показателей PC.<sup>48</sup>

### ***Кластерный анализ (cluster analysis)***

Кластерный анализ — это статистический метод обработки данных. Он работает путем организации элементов в группы или кластеры на основе того, насколько тесно они связаны.

Цель кластерного анализа состоит в том, чтобы найти сходные группы субъектов, где «сходство» между каждой парой субъектов означает некоторую глобальную меру по всему набору характеристик. В отличие от многих других статистических методов, кластерный анализ обычно используется, когда нет никаких предположений о вероятных взаимосвязях между данными. Он предоставляет информацию о том, где существуют ассоциации и закономерности в данных, но не о том, что это может быть или что они означают.<sup>49</sup>

Порядок проведения кластерного анализа следующий:

- 1) Вычисление расстояний между строками матрицы данных с помощью указанной метрики расстояния;
- 2) Иерархический кластерный анализ и выбор метода агломерации данных;
- 3) Построение кластерной дендрограммы;
- 4) Вычисление индексов для определения количества кластеров, которые получаются путем варьирования всех комбинаций количества кластеров, мер расстояния и методов кластеризации;
- 5) Вычисление количества наблюдений в кластерах с применением полученного на предыдущем шаге рекомендованного числа кластеров;

---

<sup>47</sup> BuiltIn // A Step-by-Step Explanation of Principal Component Analysis (PCA): [Электронный ресурс]. URL: <https://builtin.com/data-science/step-step-explanation-principal-component-analysis> (Дата обращения: 25.04.2023)

<sup>48</sup> Statistic Globe // Biplot for PCA Explained: [Электронный ресурс]. URL: <https://statisticsglobe.com/biplot-pca-explained> (Дата обращения: 25.04.2023)

<sup>49</sup> Qualtrics // What is cluster analysis and when should you use it? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/research/cluster-analysis/> (Дата обращения: 25.04.2023)

- б) Построение кластерной дендрограммы с выделением необходимого числа кластеров.

### ***Моделирование структурных уравнений методом частичных наименьших квадратов (PLS-SEM)***

Моделирование структурных уравнений методом частичных наименьших квадратов (partial least squares structural equation modeling, PLS-SEM) – метод моделирования структурного уравнения, который позволяет оценивать сложные причинно-следственные связи в моделях с латентными переменными.

Модель структурного уравнения состоит из двух подмоделей: модели измерений и структурной модели. Модель измерения представляет связь между наблюдаемыми данными и латентными переменными. Структурная модель представляет связи между латентными переменными.<sup>50</sup>

## **2.4. Выводы по главе**

В данной главе с использованием изученного ранее опыта, а также на основании проанализированной литературы и работ в области корпоративной социальной ответственности в спорте и в футболе, в частности, была разработана теоретическая модель исследования.

В основе теоретической модели лежат реализуемые спортивными организациями инициативы в области КСО. Предполагается, что через эмоции, возникающие у болельщиков, они могут влиять на взаимоотношения болельщиков и спортивных организаций, которые, в свою очередь, могут повлиять на поведение болельщиков и на воспринимаемую ими репутацию спортивной организации.

Кроме того, в главе 2 были описаны методы исследования, которые далее будут использованы для анализа полученных данных и формулирования релевантных результатов и выводов.

---

<sup>50</sup> 33. Khan G. F. et al. Methodological research on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an analysis based on social network approaches //Internet Research. – 2019. – Т. 29. – №. 3. – С. 407-429.

## ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В третьей главе будут описаны собранные данные, приведены результаты их анализа, а также сформулированы соответствующие выводы и рекомендации.

### 3.1. Описание собранных материалов

#### 3.1.1. Описание глубинных интервью

Глубинные интервью проводились в феврале-мае 2023 года. Их участниками стали специалисты в сфере спорта – Игорь Александрович Веретенин, операционный директор гольф-клуба «Петергоф», Вячеслав Николаевич Комаров, координатор федерального проекта «Детский спорт», Председатель совета Ленинградского областного регионального отделения общероссийской общественной физкультурно-спортивной организации «Всероссийская федерация школьного спорта», и Георгий Викторович Начкепия, пресс-атташе футбольного клуба «Ленинградец». Все три интервью проходили по заранее подготовленным вопросам, разделенным на 3 тематических блока: 1) «Спортивные организации и государство»; 2) «Спортивные организации и общество»; 3) «Спортивные организации и КСО». Среди основных вопросов можно выделить такие, как:

- Приоритетность направлений развития физической культуры и спорта;
- Государственная поддержка спорта и социальных проектов в спорте;
- Факторы, влияющие на удовлетворенность болельщиков;
- Инструменты для привлечения и удержания болельщиков;
- Возможные трудности в работе с болельщиками;
- Роль социальных проектов в спорте и их специфика;
- Существующие проблемы в реализации социальных проектов в спорте.

Полный перечень вопросов представлен в Приложении 1.

#### *Интервью №1*

Первое интервью состоялось с Игорем Александровичем Веретениным, операционным директором гольф-клуба «Петергоф». Оно прошло в очном формате.

Несмотря на то, что гольф не является предметом данного исследования, это интервью помогло определить различия в реализации социальных программ спортивными организациями, относящимися к разным видам спорта. В гольфе, как удалось выяснить, на сегодняшний день почти отсутствуют болельщики (в России), поэтому новых людей стараются привлекать именно на позиции игроков. Работа по привлечению и удержанию людей ведется с учетом разделения всех заинтересованных в гольфе на три группы: 1) «Я хочу научиться играть»; 2) «Я уже играю»; 3) «Я хочу хорошо провести время».



Наиболее успешным социальным проектом гольф-клуба «Петергоф» Игорь Александрович считает специальную программу для студентов. Гольф, как правило, считается довольно дорогостоящим и элитарным видом спорта, однако у студентов есть возможность заниматься с профессиональными тренерами по доступным ценам. Кроме того, у всех есть шанс поучаствовать в соревнованиях для начинающих. Также у гольф-клуба был успешный проект по работе с детьми с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ), который реализовывался при сотрудничестве со специализированным фондом.

В целом на сегодняшний день у социальных проектов «Петергофа» нет системности. В качестве основного препятствия для системной работы Игорь отметил отсутствие понимания, как это делать и для чего. В то же время очень многое зависит от того, с какой группой людей будет вестись работа, и что им в таком случае можно будет предложить на выходе.

Также Игорь отметил, что тем организациям, у которых больше аудитория и которые больше поддерживают, значительно проще реализовывать какие-то проекты. В целом успех социальных проектов, по его мнению, зависит от заинтересованности самой спортивной организации и поддержки со стороны государства. Работа с фондами так же может стать успешной, однако для этого необходимы средства и хорошие идеи.

### ***Интервью №2***

Следующее интервью прошло также в очном формате. Его участником стал Вячеслав Николаевич Комаров, координатор федерального проекта «Детский спорт», Председатель совета Ленинградского областного регионального отделения общероссийской общественной физкультурно-спортивной организации «Всероссийская федерация школьного спорта».

В ходе интервью особое внимание уделялось роли государства в реализации социальных проектов в спорте. По мнению Вячеслава Николаевича, социальные проекты формируются в основном политическими движениями. Именно поэтому самые крупные социальные проекты обычно идут в контексте массового спорта. Профессиональные клубы, имея собственный значительный капитал, в меньшей степени зависимы от поддержки государства, а их деятельность часто сопряжена с достижением финансовых целей. С государственными организациями ситуация обратная. Но проекты этих организаций часто не находят должной освещенности в силу меньшей аудитории и популярности. В качестве возможного решения проблемы освещенности было предложено сотрудничество со знаменитостями и инфлюенсерами, которые могли бы привлечь молодое поколение.

Со слов Вячеслава Николаевича, для успешной реализации социальных проектов в спорте необходима поддержка государства – моральная и финансовая. Также, по его мнению, для решения финансовых вопросов возможно привлекать социально-ответственных предпринимателей.

### ***Интервью №3***

Участником третьего интервью стал Георгий Викторович Начкепия – пресс-аташе футбольного клуба «Ленинградец». Интервью прошло в формате телефонного звонка.

Несмотря на то, что «Ленинградец» является молодым клубом (5 лет), уже сегодня он реализует несколько важных социальных инициатив. Одна из них «Урок футбола». Представители футбольного клуба совместно с некоторыми игроками регулярно посещают школы Ленинградской области, где делятся информацией о самом клубе, о футболе, об историях из жизни игроков, после чего игроки проводят практическое занятие, где у школьников появляется возможность почувствовать себя на тренировках «Ленинградца». Цель таких уроков состоит не только в повышении узнаваемости футбольного клуба, но в желании объяснить школьникам, что при желании и упорной работе они смогут стать профессиональными и успешными спортсменами.

Также во время разговора большое внимание было уделено болельщикам. По мнению Георгия, в России нет определенной культуры болельщиков. Она начинала когда-то зарождаться, однако ее подавляли. На сегодняшний день многие футбольные фанаты считаются социально-опасными.

Георгий подтвердил утверждение о том, что современный болельщик идет на матчи не только ради спортивных результатов. В то же время он отметил, что сегодня ведется некая конкуренция за болельщиков – их важно заинтересовать так, чтобы они пришли, потому что «болельщик сегодня идет не смотреть спорт, а как-то провести время».

Для успешной реализации социальных проектов Георгий считает, что лучше всего сотрудничать со специализированными фондами, потому что их деятельность прозрачна, проверена, а кроме того, они точно знают, кому необходима помощь в тот или иной момент времени.

### **3.1.2. Описание опроса**

Опрос проводился на платформе Microsoft Forms и состоял из 3 принципиальных блоков: 1) Социально-демографические характеристики; 2) Отношение к футболу и спорту в целом; 3) Проверка гипотез. Всего опрос содержит 27 вопросов. Каналом распространения выступили социальные сети. В общей сложности в нем приняло участие

202 человека, среди которых как те, кто уже следит за футболом, так и те, кто потенциально может стать болельщиками. Полный опросный лист содержится в Приложении 2.

Основные характеристики собранной выборки следующие:

- Среди опрошенных – 78 мужчин и 124 женщины;
- Средний возраст респондентов – 28 лет. Минимальный возраст – 17 лет, максимальный – 65;
- Большинство респондентов проживают в Санкт-Петербурге (72%). В то же время присутствуют респонденты из Москвы, Ленинградской области и Саратова;
- При этом 27% респондентов отметили, что проживают одни, остальные (73%) – с семьей / родственниками / друзьями / партнером;
- 67% опрошенных уже окончили обучение и работают, остальные – учатся;
- 57% опрошенных имеют высшее образование или ученую степень; 34% находятся в процессе обучения в университете;
- Доход по всей выборке в основном выше среднего, то есть денег хватает на еду и одежду, но при этом не всегда получается позволить себе покупку товаров длительного пользования. 36% опрошенных отметили свой доход как средний. 49% определили его как высокий, 8% – как низкий. При этом 11 респондентов отметили свой доход как очень высокий, а 2 – как очень низкий;
- 51 респондент отметил, что у него есть дети, что составляет 25% от всей выборки.

На еще более принципиальные для исследования вопросы респонденты ответили следующим образом:

- 44% опрошенных отметили, что занимаются спортом в настоящее время, еще 32% занимались в прошлом, а 24% не занимаются ни сейчас, ни раньше;
- За футболом часто и очень часто следят 24% респондентов, редко и крайне редко – 50% респондентов, вообще не следят – 26%;
- Только 38% опрошенных знают о том, что многие футбольные клубы реализуют социальные проекты;

- При этом более половины опрошенных, а именно 64% респондентов отметили, что для них важно, чтобы футбольные клубы занимались социальными проектами.

Для дальнейшего количественного анализа все переменные были перекодированы с использованием RStudio. Обновленные обозначения представлены ниже:

- gender – пол опрошенных (0 – женский, 1 – мужской);
- educ – уровень образования (1 – Основное или среднее общее, 2 – Неоконченное среднее специальное, 3 – Среднее специальное, 4 – Неоконченное высшее, 5 – Высшее или ученая степень);
- age – возраст;
- city – город проживания (записан как факторная переменная);
- work – статус занятости (0 – «Не работаю/учусь», 1 – «Работаю»);
- marital – статус проживания (0 – «Живу один/одна», 1 – «Живу с семьей/родственниками/друзьями/партнером»);
- income – уровень дохода (1 – «Очень низкий (не хватает денег даже на еду)», 2 – «Низкий (денег хватает на еду, но покупать одежду и оплачивать жилищно-коммунальные услуги затруднительно)», 3 – «Средний (денег хватает на еду и одежду, но не могу позволить себе покупку товаров длительного пользования)», 4 – «Высокий (денег хватает на еду, одежду и товары длительного пользования, но не могу позволить себе покупку автомобиля, квартиры, дачи)», 5 – «Очень высокий (средств достаточно, чтобы купить все, что считаю нужным)»);
- kids – наличие детей (0 – нет, 1 – есть);
- sports – занятия спортом (0 – нет, 1 – «Занимался(-лась) в прошлом», 2 – да);
- footballW – частота наблюдения за футболом (1 – «Не слежу», 2 – «Крайне редко», 3 – «Редко», 4 – «Часто», 5 – «Крайне часто»);
- knowSP – осведомленность о реализации социальных программ футбольными клубами (1 – да, 0 – нет);
- impSP – важность реализации социальных программ футбольными клубами (1 – да, 0 – нет);
- emotions1, emotions2, emotions3 – утверждения об эмоциях от КСО-инициатив (по шкале Лайкерта от 1 до 5, где 1 – «Абсолютно не согласен», а 5 – «Абсолютно согласен»);

- relat1, relat2, relat3 – утверждения о взаимоотношениях с футбольным клубом (по шкале Лайкерта от 1 до 5, где 1 – «Абсолютно не согласен», а 5 – «Абсолютно согласен»);
- footballB1, footballB2, footballB3 – утверждения о поведении в отношении конкретного футбольного клуба (по шкале Лайкерта от 1 до 5, где 1 – «Абсолютно не согласен», а 5 – «Абсолютно согласен»);
- sportB1, sportB2, sportB3 – утверждения о поведении в отношении футбола в целом (по шкале Лайкерта от 1 до 5, где 1 – «Абсолютно не согласен», а 5 – «Абсолютно согласен»);
- rep1, rep2, rep3 – утверждения о воспринимаемой репутации футбольного клуба (по шкале Лайкерта от 1 до 5, где 1 – «Абсолютно не согласен», а 5 – «Абсолютно согласен»).

## **3.2. Результаты расчетов**

### **3.2.1. Результаты анализа главных компонент (РСА)**

Для анализа главных компонент для начала были взяты манифестные переменные (по 3 утверждения на каждый из блоков теоретической модели), которые были объединены по смыслу каждого блока. Далее каждый из блоков с помощью Альфы Кронбаха был проверен на согласованность. Результаты проверки оказались следующими:

- Блок Emotions (эмоции от КСО-инициатив) – 0,76 (приемлемая согласованность);
- Блок Relationship (взаимоотношения с футбольным клубом) – 0,70 (приемлемая согласованность);
- Блок BehaviorFootball (поведенческие намерения в отношении футбольного клуба) – 0,78 (приемлемая согласованность);
- Блок BehaviorSport (поведенческие намерения в отношении футбола) – 0,70 (приемлемая согласованность);
- Блок Reputation (воспринимаемая репутация футбольного клуба) – 0,70 (приемлемая согласованность);

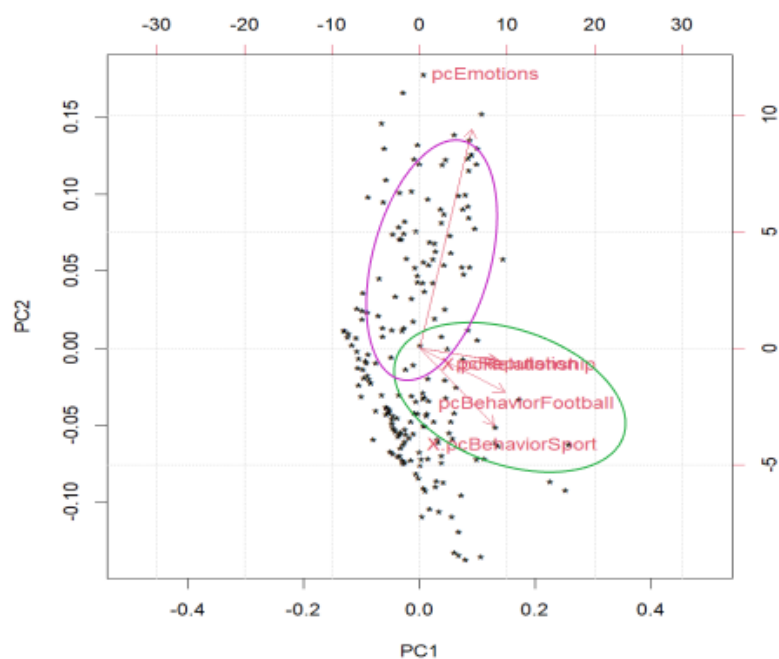
Таким образом, согласованность каждого из блоков оказалась на приемлемом уровне.

Для построения biplot и дальнейшего использования в кластерном анализе у каждого блока был отдельно сохранен первый компонент (PC1), который объясняет большую часть дисперсии данных.

На рисунке ниже представлен biplot, на который нанесены диаграммы рассеяния по каждой из главных компонент.

Также с помощью этого графика было идентифицировано 2 выброса, которые были исключены из выборки при дальнейшем изучении.

Можно отметить, что главные компоненты таких показателей, как взаимоотношения с футбольным клубом, поведенческие намерения в отношении футбольного клуба, поведенческие намерения в отношении футбола и воспринимаемая репутация футбольного клуба со-направлены, при этом главная компонента эмоций от КСО-инициатив направлена в другую сторону. Отсюда можно сделать предварительный вывод о том, что на сегодняшний день зрители пока не воспринимают футбольные клубы как место для реализации социальных инициатив, несмотря на то что воспринимают они эти инициативы положительно.



*Рис. 10* Biplot главных компонент

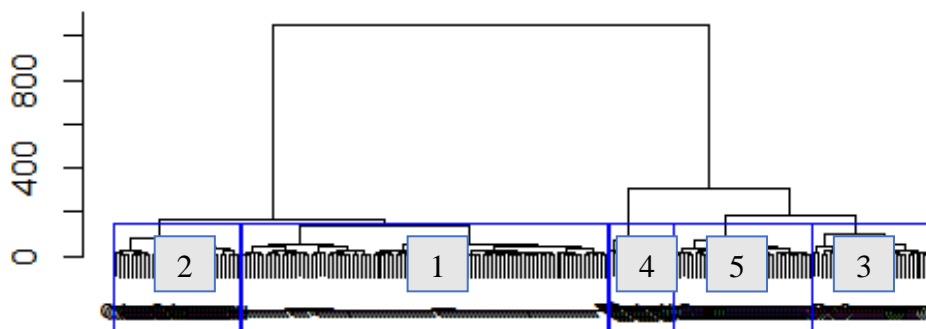
### 3.2.2. Результаты кластерного анализа

В качестве предварительной обработки данных также был проведен кластерный анализ. Для этого были использованы социально-демографические характеристики респондентов, ответы на вопросы о занятиях спортом, осведомленности о футболе и социальных проектах, а также главные компоненты, описанные в предыдущем пункте.

В процессе расчетов было выявлено оптимальное число кластеров – 5. Таким образом, распределение количества наблюдений по кластерам получилось следующее: 1

кластер – 90 наблюдений; 2 кластер – 31 наблюдение; 3 кластер – 29 наблюдений; 4 кластер – 16 наблюдений; 5 кластер – 34 наблюдения.

На рисунке ниже представлена кластерная дендрограмма, показывающая распределение по кластерам графически.



*Рис. 11 Кластерная дендрограмма*

Ниже представлено описание каждого кластера. Подробная описательная статистика каждого кластера представлена в Приложении 3.

***Кластер 1. «Перспективная молодежь»***

- Средний возраст – 21–22 года;
- В основном девушки;
- В основном студенты (неоконченное высшее) или те, кто только закончил университет, около 56% работают;
- Занимались или занимаются спортом;
- У 2 человек есть дети;
- За футболом следят редко;
- О том, что футбольные клубы реализуют социальные проекты, знают 28–29% респондентов;
- При этом для 60% социальные программы кажутся важным элементом.

***Кластер 2. «Лояльная молодежь»***

- Средний возраст – 22 года;
- В основном девушки;
- Или только закончили университет, или еще учатся;
- Более 50% работают;
- Детей нет;
- Занимались или занимаются спортом;

- Довольно часто следят за футболом;
- Почти 60% знают о том, что футбольные клубы реализуют социальные проекты;
- Для 87% респондентов социальные проекты важны.

### ***Кластер 3. «Противники»***

- В основном мужчины;
- Средний возраст – 31–32 года;
- Большинство имеет высшее образование или ученую степень;
- Все работают;
- У нескольких человек есть дети;
- Спортом в основном или не занимаются, или занимались раньше;
- Футбол смотрят довольно редко;
- О социальных программах в футболе знают 38% опрошенных;
- Для 42% респондентов социальные проекты в футболе кажутся важными.

### ***Кластер 4. «Заинтересованные родители»***

- Около 60% – женщины;
- Средний возраст – 51–52 года;
- Большинство имеет высшее образование или ученую степень;
- Около 70% работают;
- У 94% есть дети;
- Спортом почти не занимаются;
- Футбол смотрят редко;
- О том, что футбольные клубы реализуют социальные проекты, знает 31%;
- Для 69% респондентов социальные проекты кажутся важными.

### ***Кластер 5. «Неравнодушные семьи»***

- 59% – женщины, 41% – мужчины;
- Средний возраст – 36–37 лет;
- У большинства высшее образование или ученая степень;
- 82% – работают;
- У 74% есть дети;
- Спортом в основном или не занимаются, или занимались в прошлом;
- Футбол смотрят нечасто;
- Меньше 50% знают о том, что футбольные клубы реализовывают социальные проекты;



- Для 68% социальные проекты важны.

### **3.2.3. Результаты моделирования структурных уравнений методом частичных наименьших квадратов (PLS-SEM)**

#### ***PLS-SEM для всей выборки***

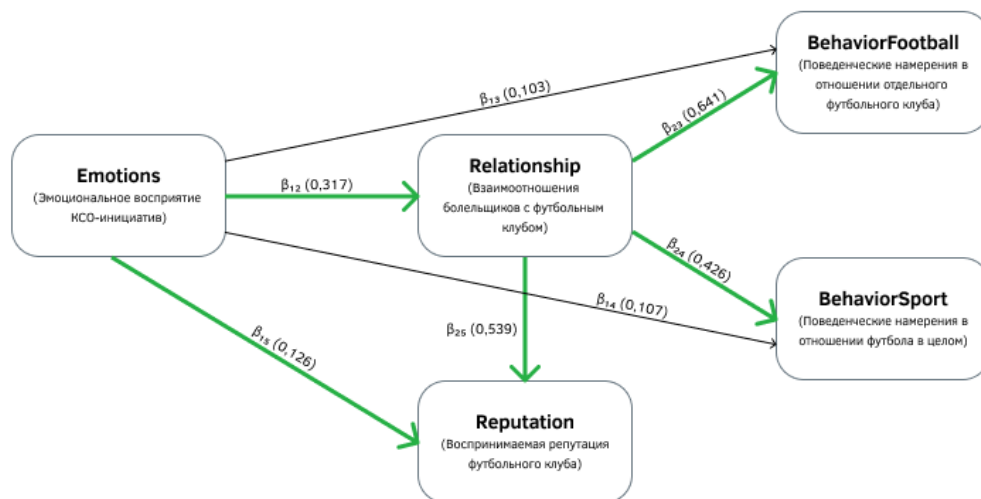
Для проверки гипотез исследования и выявления связи между блоками теоретической модели было проведено моделирование структурных уравнений методом частичных наименьших квадратов (PLS-SEM).

Дополнительно к основным, отмеченным в теоретической модели, взаимосвязям была проверена возможная связь эмоций от КСО-инициатив с поведением болельщиков как в отношении конкретного клуба, так и в отношении спорта в целом, однако эти связи оказались незначимы. Также была проверена связь эмоций и воспринимаемой репутации футбольного клуба. Она подтвердилась. Остальные связи также значимы (что отмечено цветными стрелками на рисунке ниже). Таким образом, можно говорить о подтверждении всех четырех гипотез:

- 1) КСО-инициативы, реализуемые футбольными клубами, вызывают эмоции у болельщиков и тем самым влияют на их взаимоотношения с футбольным клубом.
- 2) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на поведенческие намерения человека в отношении данного футбольного клуба (его желание ходить на матчи, следить за новостями клуба);
- 3) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на поведенческие намерения человека в отношении футбола в целом (его желание следить за футболом, вникать в тонкости этого вида спорта);
- 4) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на воспринимаемую этим человеком репутацию данного футбольного клуба (чем сильнее связь с футбольным клубом, тем лучше клуб выглядит в глазах человека).

Кроме того, можно говорить о том, что эмоции болельщиков от КСО-инициатив также влияют на воспринимаемую репутацию футбольного клуба, т. е. человек ассоциирует социальную деятельность клуба с чем-то, что может пойти на пользу клубу и от чего будет зависеть его репутация.

На рисунке ниже представлена причинно-следственная модель с отмеченными связями и значениями бета-коэффициентов.



**Рис. 12** Причинно-следственная модель для всей выборки

### **PLS-SEM для кластеров**

С учетом довольно серьезных различий между кластерами, которые были отмечены при кластерном анализе, было решено построить модель структурных уравнений методом частичных наименьших квадратов для каждого кластера, чтобы в дальнейшем сформулировать рекомендации, которые подходят для каждой группы болельщиков. Результаты моделирования представлены далее.

#### Кластер 1

С использованием PLS-SEM были выявлены следующие связи:

- 1) КСО-инициативы, реализуемые футбольными клубами, вызывают эмоции у болельщиков и тем самым влияют на их взаимоотношения с футбольным клубом;
- 2) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на поведенческие намерения человека в отношении данного футбольного клуба (его желание ходить на матчи, следить за новостями клуба);
- 3) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на воспринимаемую этим человеком репутацию данного футбольного клуба (чем сильнее связь с футбольным клубом, тем лучше клуб выглядит в глазах человека).
- 4) КСО-инициативы, реализуемые футбольными клубами, вызывают эмоции у болельщиков и тем самым влияют на воспринимаемую ими репутацию данного футбольного клуба.

Как и в случае с полной выборкой, отсутствует связь эмоций от КСО-инициатив с поведением болельщиков как в отношении конкретного клуба, так и в отношении спорта в целом. В то же время отсутствует связь взаимоотношений болельщика с футбольным клубом с поведением болельщика в отношении футбола, что скорее всего говорит о низком интересе данной группы к футболу в целом.

На рисунке ниже представлена причинно-следственная модель для кластера 1.

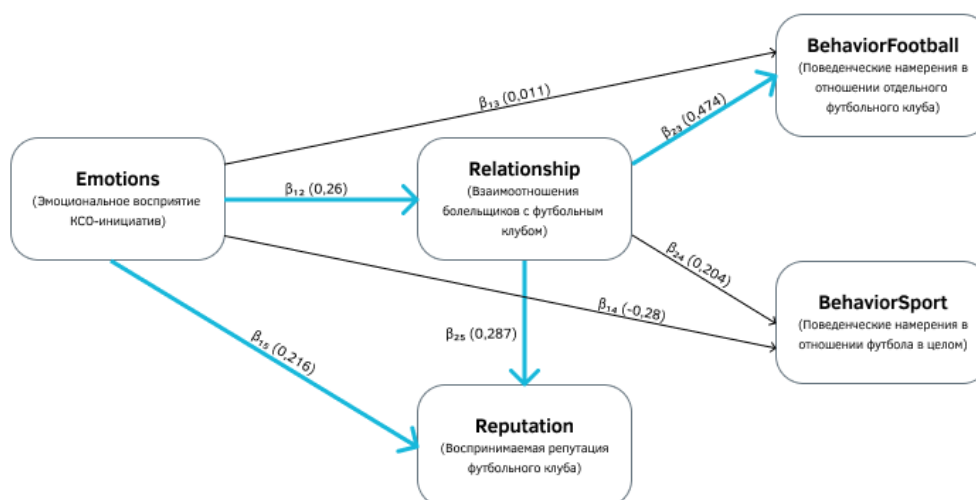


Рис. 13 Причинно-следственная модель для кластера 1

### Кластер 2

С использованием PLS-SEM были выявлены следующие связи:

- 1) КСО-инициативы, реализуемые футбольными клубами, вызывают эмоции у болельщиков и тем самым влияют на их взаимоотношения с футбольным клубом;
- 2) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на поведенческие намерения человека в отношении футбола в целом (его желание следить за футболом, вникать в тонкости этого вида спорта);

Несмотря на то, что кластер 2 характеризуется довольно лояльными болельщиками, значимыми оказались только две связи.

На рисунке ниже представлена причинно-следственная модель для кластера 2.

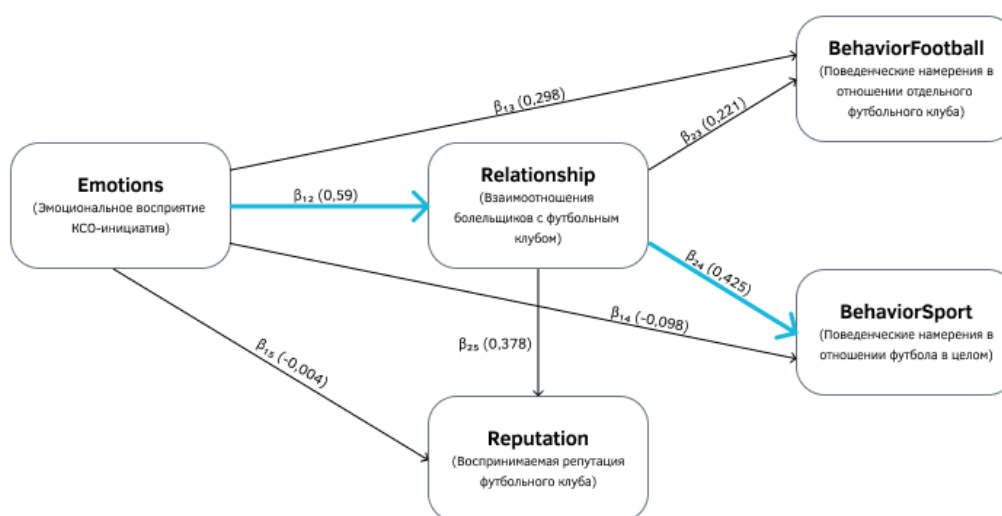


Рис. 14 Причинно-следственная модель для кластера 2

### Кластер 3

С использованием PLS-SEM были выявлены следующие связи:

- 1) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на поведенческие намерения человека в отношении данного футбольного клуба (его желание ходить на матчи, следить за новостями клуба);
- 2) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на поведенческие намерения человека в отношении футбола в целом (его желание следить за футболом, вникать в тонкости этого вида спорта);
- 3) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на воспринимаемую этим человеком репутацию данного футбольного клуба (чем сильнее связь с футбольным клубом, тем лучше клуб выглядит в глазах человека);
- 4) КСО-инициативы, реализуемые футбольными клубами, вызывают эмоции у болельщиков и тем самым влияют на воспринимаемую ими репутацию данного футбольного клуба.

Несмотря на то, что этот кластер был охарактеризован как «Противники», в модели присутствует сразу 4 значимых связи, причем в трех из них присутствуют взаимоотношения болельщика с футбольным клубом.

На рисунке ниже представлена причинно-следственная модель для кластера 3.

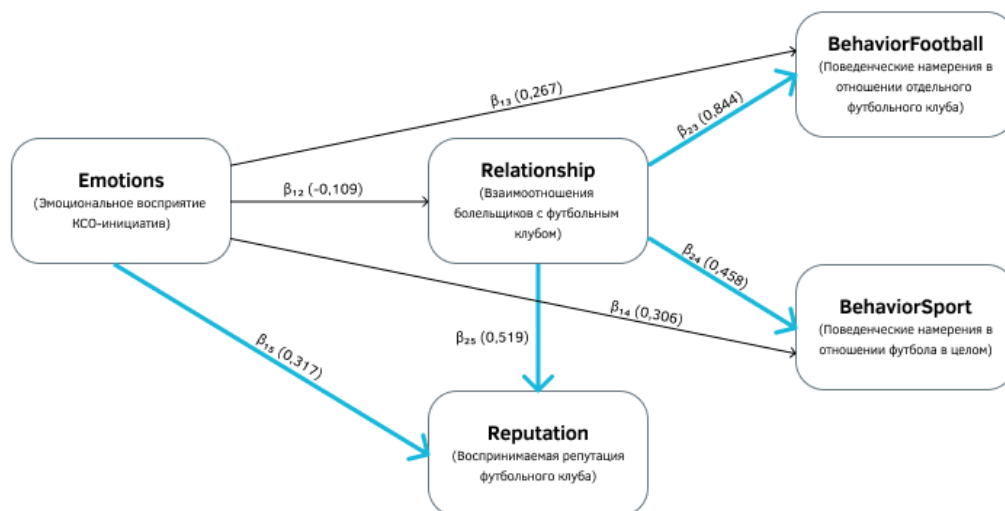


Рис. 15 Причинно-следственная модель для кластера 3

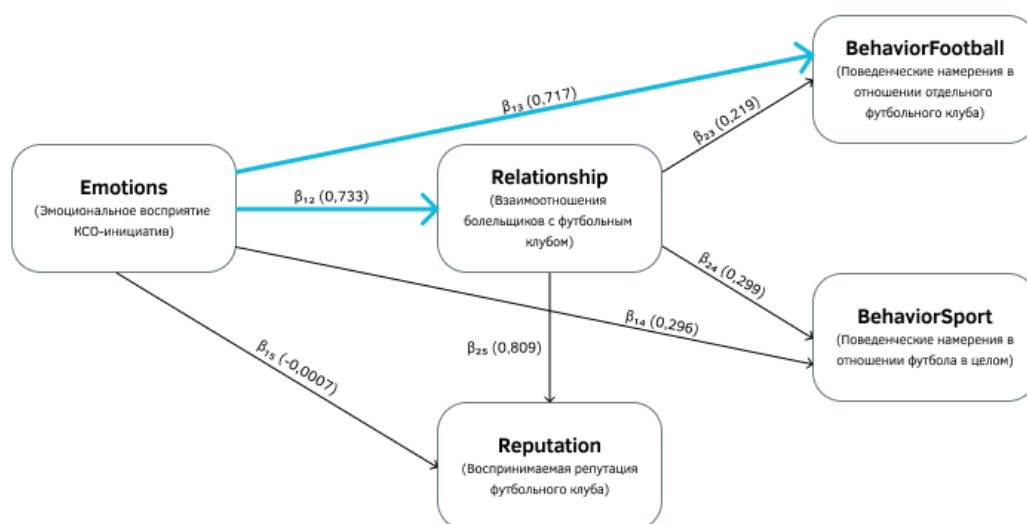
### Кластер 4

С использованием PLS-SEM были выявлены следующие связи:

- 1) КСО-инициативы, реализуемые футбольными клубами, вызывают эмоции у болельщиков и тем самым влияют на их взаимоотношения с футбольным клубом;
- 2) КСО-инициативы, реализуемые футбольными клубами, вызывают эмоции у болельщиков и тем самым влияют на поведенческие намерения человека в отношении данного футбольного клуба (его желание ходить на матчи, следить за новостями клуба);

В данном кластере значимы только две связи. Причем это первый кластер, в котором проявилась связь эмоций от КСО-инициатив с поведением по отношению к футбольному клубу.

На рисунке ниже представлена причинно-следственная модель для кластера 4.



**Рис. 16** Причинно-следственная модель для кластера 4

### Кластер 5

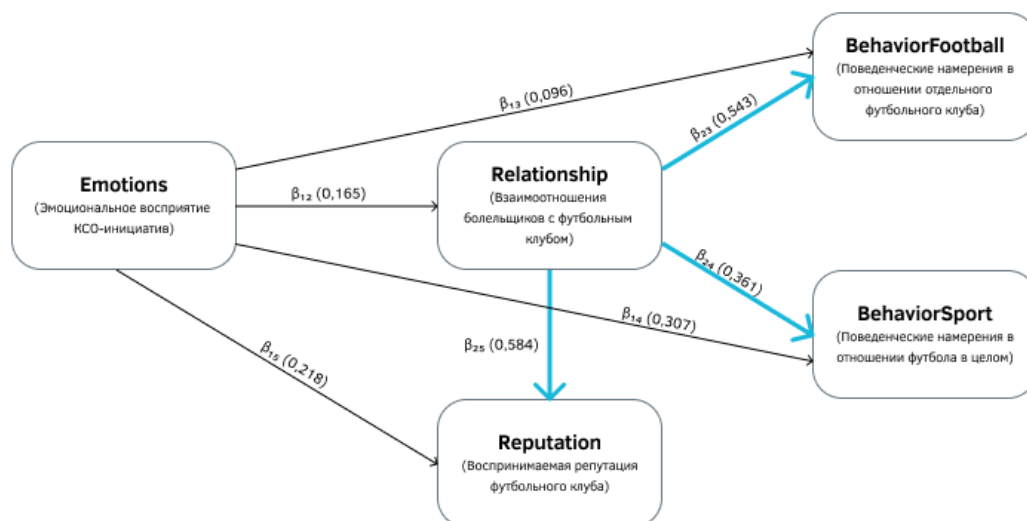
С использованием PLS-SEM были выявлены следующие связи:

- 1) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на поведенческие намерения человека в отношении данного футбольного клуба (его желание ходить на матчи, следить за новостями клуба);
- 2) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на поведенческие намерения человека в отношении футбола в целом (его желание следить за футболом, вникать в тонкости этого вида спорта);
- 3) Взаимоотношения болельщиков с футбольным клубом влияют на воспринимаемую этим человеком репутацию данного футбольного клуба

(чем сильнее связь с футбольным клубом, тем лучше клуб выглядит в глазах человека);

Таким образом, это единственный кластер, в котором не проявилась значимость реализуемых КСО-инициатив и получаемых от них эмоций.

На рисунке ниже представлена причинно-следственная модель для кластера 5.



### 3.3. Рекомендации по развитию и поддержке КСО-инициатив

На основе изученной литературы, международного опыта, а также полученных данных и проведенного анализа можно предложить соответствующие рекомендации по развитию и поддержке КСО-инициатив футбольных клубов.

#### 3.3.1. Рекомендации для государственного сектора

Рекомендации для государственного сектора могут быть следующими:

- **Разработка мер государственной поддержки социальных проектов в области спорта.** Многие спортивные организации реализуют социальные проекты по «остаточному принципу» в силу недостатка финансовой поддержки. Ресурсов не всегда хватает даже на основную деятельность.
- **Разработка общепринятой методики реализации социальных проектов в спорте.** Часто организации, даже при сильном желании реализовать социальные проекты, сталкиваются с рядом трудностей, связанных с незнанием методики организации подобных инициатив. При наличии соответствующих общепринятых норм гораздо больше инициатив могли бы быть реализованы.
- **Создание единой база существующих проектов.** Ранее на сайте Министерства спорта РФ присутствовал раздел с социальными проектами,

но позже он был удален. Доступ к реализуемым кейсам, во-первых, будет способствовать прозрачности деятельности спортивных организаций, а, во-вторых, сможет предоставить фундамент для тех, кто только собирается реализовать проект, позволяя учитывать накопленный опыт, находить ошибки и совершенствовать проекты

- ***Специальная программа обучения для тренеров и руководства.*** Успех социального проекта зависит не только от менеджеров, реализующих его, но от всей команды спортивной организации – как руководства, так и тренеров. Часто они ориентированы только на спортивный результат, не беря в расчет социальный. Они слабо имеют представление об общественных процессах и инструментах работы с ними. Наличие специальной программы могло бы привлечь внимание тренеров и спортсменов в том числе к социальной проблематике. Например, FIFA регулярно проводят семинары на тему социальных проблем, предлагают свои рекомендации по работе с болельщиками. Комитет по социальной ответственности Российского футбольного союза может работать в данном направлении и брать за основу идеи международных организаций.
- ***Разработка методики оценки социальных проектов.*** На сегодняшний день в России существует успешный опыт оценки эффективности социальных проектов, но только в области адаптации и инклюзии. Программы, нацеленные на другие социальные эффекты, не могут быть оценены тем же способом.
- ***Сотрудничество с частными организациями.*** Экспертами был отмечен недостаток освещенности мероприятий, проводимых государственными организациями, в силу их малой популярности. Сотрудничество с крупными, широко известными, клубами могло бы способствовать решению данной проблемы. Кроме того, частные организации могут оказывать помощь с финансированием реализуемых проектов.

### **3.3.2. Рекомендации футбольным клубам**

Рекомендации для футбольных клубов могут быть следующие:

- ***Сотрудничество с фондами.*** В силу того, что на сегодняшний день отсутствует единая методика реализации социальных проектов в спорте, а также отсутствует база с примерами таких проектов, многие клубы сталкиваются с проблемами при реализации проектов, что можно связать с

отсутствием понимания тонкостей данного процесса. Фонды же, которые занимаются этим на постоянной основе, не только знают, как правильно создавать такие проекты, но и обладают информацией о том, кому на данный момент времени помощь требуется больше.

- ***Ведение отчетности по проведенным мероприятиям и акциям.*** На сайтах и в социальных сетях многих футбольных клубов (и других спортивных организаций) часто довольно проблематично найти информацию о тех проектах, которые реализуются на сегодняшний день. Из-за этого многие люди не знают о том, что у данных организаций вообще бывают такие проекты. Наличие отдельной страницы с проектами на сайте / отдельного раздела в ленте новостей на сайте и публикации в социальных сетях могли бы повысить осведомленность людей и прозрачность деятельности организации. Кроме того, возможна публикация годовых отчетов по итогам деятельности футбольных клубов, куда могут входить как спортивные результаты, так и любая другая информация по работе клуба (в т. ч. по реализации различных проектов).
- ***Поддержание системности проведения мероприятий.*** Многие люди не воспринимают футбольные клубы не со спортивной точки зрения. Ряд проводимых социальных проектов носит временный и беспорядочный характер. Стабильность социальной деятельности позволила бы болельщикам (и не только) взглянуть на клуб с другой стороны.
- ***Усиление освещенности реализуемых проектов.*** Часто публикации о предстоящих проектах на официальном сайте или в социальных сетях бывает недостаточно для привлечения людей. Необходимо точечное воздействие на каждую целевую аудиторию.

### **3.3.3. Рекомендации по работе с выделенными кластерами**

Проведенный анализ показал, что важную роль играет сегментирование групп болельщиков, что позволит более детально и качественно работать с каждой из них. Для выделенных кластеров можно предложить следующие рекомендации:

- ***Кластер 1 «Перспективная молодежь».*** Это молодежь, которая мало осведомлена о реализуемых социальных программах. При этом сами программы она воспринимает положительно. Можно воздействовать через социальные сети и инфлюенсеров. В то же время возможно предложить им



различные студенческие программы, которые позволят поближе познакомиться с футболом и попробовать поиграть в него самостоятельно.

- **Кластер 2 «Лояльная молодежь».** Данная группа положительно настроена к деятельности футбольных клубов, довольно часто следит за футболом, однако для нее сильная приверженность футбольному клубу не означает изменение мнения о нем или изменение желания больше участвовать в его жизни. В то же время респонденты из данного кластера активны и лояльны. Клубы могут привлекать их в качестве волонтеров при организации мероприятий. Таким образом, клубы смогут показать важность этих людей, укрепить взаимоотношения с ними, а также еще больше погрузить в свою деятельность.
- **Кластер 3 «Противники».** Это довольно молодые люди, в основном мужчины, которые почти ничего не знают о социальных программах в футболе, не считают их важными и скорее всего не понимают их значимость для футбольных клубов. При этом для них большую роль играют взаимоотношения с футбольным клубом. В данном случае необходимо, в первую очередь повышать лояльность таких людей как к самому клубу, так и к социальным проектам. В силу того, что все люди из третьего кластера работают, но при этом являются довольно молодыми, скорее всего у них есть желание провести выходные «не скучно» и в хорошей компании, для чего могут подойти развлекательные мероприятия для друзей.
- **Кластер 4 «Заинтересованные родители».** Это взрослые люди, преимущественно родители, весьма положительно настроенные к футбольным клубам и их деятельности. Для них уровень их взаимоотношений с футбольным клубом ни на что не влияет. В данном случае будет логичным предлагать данной группе различные детские программы или же мероприятия для всей семьи. Также в силу наличия детей представители четвертого кластера могут положительно отнестись к благотворительным акциям.
- **Кластер 5 «Неравнодушные семьи».** Это люди возраста ближе к среднему, которые довольно лояльно настроены по отношению к футбольным клубам. Для них важно быть причастными к деятельности клуба. В то же время они не воспринимают реализацию КСО-инициатив как способ стать ближе к клубу. Скорее всего для них футбольные клубы больше ассоциируются со спортивной деятельностью. Как и в других случаях, необходимо повышать

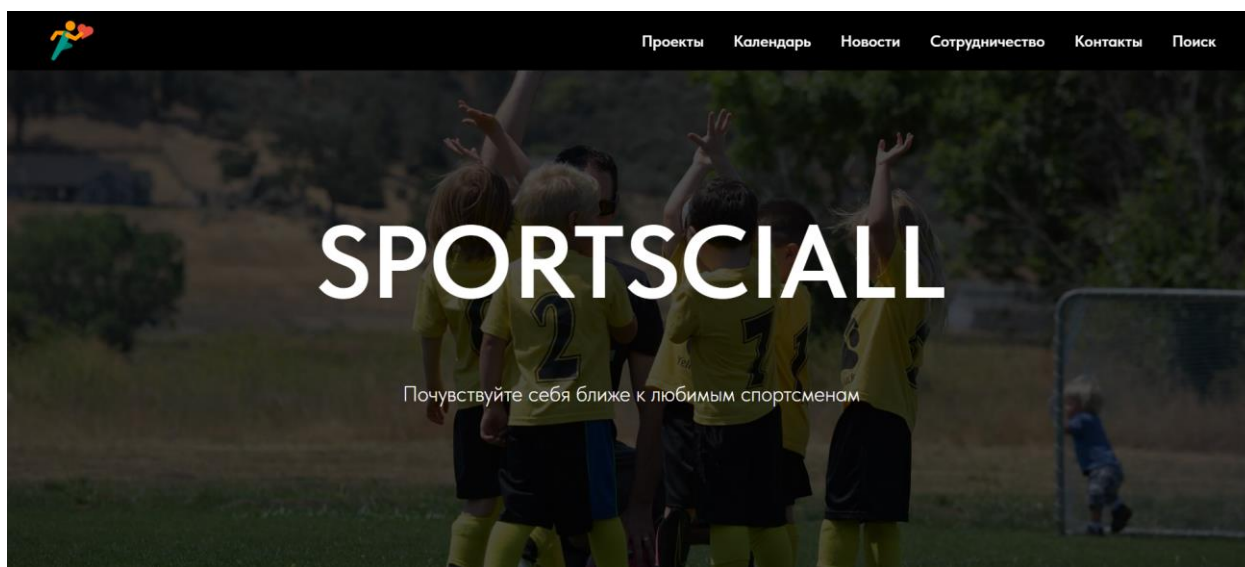
осведомленность представителей данного кластера о реализуемых мероприятиях. В то же время, поскольку это довольно молодые семьи, можно позиционировать матчевые дни как возможность интересно провести время – не только посмотреть игру, но и поучаствовать всей семьей в каких-нибудь активностях.

### 3.4. Платформа для социальных проектов в спорте

Как уже было отмечено ранее, в числе главных проблем успешной реализации социальных проектов в спорте, чаще всего встречаются недостаточная освещенность и непрозрачность. В числе рекомендаций было упомянуто создание единой базы социальных проектов в области спорта.

В качестве примера такой базы мною был создан прототип возможной платформы, который позволит наглядно увидеть и оценить возможные изменения в дальнейшей реализации социальных проектов спортивными организациями.

На рисунке ниже представлена стартовая страница платформы. Изображения других разделов расположены в Приложении 4.



*Рис. 17* Стартовая страница платформы социальных проектов в спорте

Ее название «Sportsciall» разработано с использованием трех ключевых слов – sports, social и all.

Платформа состоит из нескольких принципиальных разделов:

- 1) «Домашняя страница». Описание проекта, его название.
- 2) «Проекты». В данном разделе представлены некоторые существующие социальные проекты с описанием. Что не менее важно, присутствует окно с

поиском проектов. Пользователь сможет найти проект, выбрав интересующие его категорию, вид спорта, а также возрастную группу.

- 3) «Календарь». Возможность в реальном времени видеть даты предстоящих мероприятий с подробным описанием.
- 4) «Новости». Публикация новостей о прошедших мероприятиях.
- 5) «Сотрудничество». Возможность рассказать об идее своего проекта и найти единомышленников, с которыми удастся его осуществить.
- 6) «Контакты». Возможность связаться с основателем платформы и администраторами.
- 7) «Поиск». Поиск по сайту и проектам.

Подобная платформа сможет повысить как интерес со стороны зрителей к участию в данных проектах, так и со стороны спортивных организаций с точки зрения реализации собственных мероприятий.

### **3.5. Выводы по главе**

Таким образом, в главе 3 были представлены результаты эмпирического исследования, а именно результаты опроса, глубинных интервью, кластерного анализа, анализа главных компонент, а также моделирования структурных уравнений методом частичных наименьших квадратов. Полученные результаты позволили подтвердить выдвинутые во второй главе гипотезы, а также сделать выводы о поведении болельщиков и возможных путях взаимодействия с ними.

Также по результатам исследования были предложены рекомендации для государственного сектора и футбольных клубов по развитию и поддержке КСО-инициатив.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе данного исследования был изучен вопрос поддержки и развития социальных инициатив в спорте, а также их роли в построении взаимоотношений с болельщиками.

Изученные материалы и специализированная литература показали, что на сегодняшний день в России уделяется недостаточно внимания развитию социальных проектов в спорте. Во многом это обусловлено рядом сложностей, таких как отсутствие государственной поддержки подобных проектов, отсутствие общепринятых принципов реализации и развития социальных проектов, отсутствие отчетности по ним, а также недостаточность их освещения.

Также на основе изученной литературы была построена теоретическая модель исследования, которая отражает место КСО-инициатив в отношениях болельщиков со спортивными организациями. С использованием модели были выдвинуты 4 гипотезы, которые в результате были подтверждены.

Для сбора первичных данных был проведен опрос футбольных болельщиков (в том числе потенциальных) с целью его дальнейшей обработки и использования результатов для кластерного анализа, анализа главных компонент и моделирования структурных уравнений методом частичных наименьших квадратов. Принципиальным стало разделение групп болельщиков на кластеры, отражающие различия в их отношении к футбольным клубам и, соответственно, различия в дальнейших методах работы с ними. Это также было подтверждено построением PLS-SEM внутри каждого кластера.

Подтвержденные гипотезы говорят о том, что развитие КСО действительно может изменить отношение человека к спортивной организации, а следовательно, и повлиять на его поведение, в том числе и на желание заниматься спортом.

Основными рекомендациями по развитию и поддержке КСО-инициатив стали:

- Ведение отчетности по результатам деятельности (как спортивной, так и социальной) спортивных организаций и создание единой базы проектов;
- Разработка мер государственной поддержки для социальных проектов в спорте;
- Разработка методики реализации и оценки социальных проектов в спорте;
- Необходимость сотрудничества частных и государственных организаций с целью извлечения наибольшей выгоды;
- Реализация мер по большей освещенности социальных проектов в спорте.

Полученные результаты могут в дальнейшем быть использованы в качестве базы для исследования поведения болельщиков в других видах спорта.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Академик // Современный толковый словарь русского языка Ефремовой [Электронный ресурс]. URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/efremova/Болельщик> (Дата обращения: 26.02.2023)
2. Официальный сайт ПФК «ЦСКА» // Команда добрых дел: [Электронный ресурс]. URL: [https://kdd-pfc-cska.com/?\\_ga=2.222277083.2142839395.1684885736-1775868429.1678629337#rec503821493](https://kdd-pfc-cska.com/?_ga=2.222277083.2142839395.1684885736-1775868429.1678629337#rec503821493) (Дата обращения: 05.05.2023);
3. Официальный сайт футбольного клуба «Реал Мадрид» // Club transparency policy [Электронный ресурс]. URL: <https://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/club/transparency> (Дата обращения: 20.04.2023)
4. Официальный сайт футбольного клуба «Спартак-Москва» // Детский клуб «Spartak Kids»: [Электронный ресурс]. URL: <https://spartak.com/kids/spartakKids> (Дата обращения: 05.05.2023);
5. Официальный сайт футбольного клуба «Спартак-Москва» // Комитет ветеранов: [Электронный ресурс]. URL: <https://spartak.com/more/legends> (Дата обращения: 05.05.2023);
6. Официальный сайт футбольного клуба «Спартак-Москва» // Фонд «Спартак – детям»: [Электронный ресурс]. URL: <https://spartakforkids.com/> (Дата обращения: 05.05.2023).
7. Официальный сайт футбольного клуба «Зенит» // «Зенит рядом»: [Электронный ресурс]. URL: <https://fc-zenit.ru/club/inits/zenit-ryadom/> (Дата обращения: 05.05.2023);
8. Официальный сайт футбольного клуба «Зенит» // Движение «Зенит-Фан»: [Электронный ресурс]. URL: <https://fc-zenit.ru/club/inits/zenitfan/> (Дата обращения: 05.05.2023);
9. Платформа: центр социального проектирования // Социальные эффекты спортивных проектов: [Электронный ресурс] URL: <https://pltf.ru/2020/11/02/socialnye-jeffekty-sportivnyh-proektov/> (Дата обращения: 19.04.2023)
10. Постановление №8 Конференции РФС от 8 апреля 2017 г. Общенациональная стратегия развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года
11. Психологос // Метод опроса: [Электронный ресурс]. URL: <https://psychologos.ru/articles/view/metod-oprosa> (Дата обращения: 25.04.2023)
12. Психологос // Анкетирование [Электронный ресурс]. URL: <https://psychologos.ru/articles/view/anketirovanie> (Дата обращения: 25.04.2023)

13. РБК Спорт // Как изменилась посещаемость матчей в России после введения Fan ID: [Электронный ресурс]. URL: <https://sportrbc.ru/news/62e7c0ce9a7947cdd312b382> (Дата обращения: 12.12.2022)
14. РезюмеПро // Что такое полуструктурированное собеседование? [Электронный ресурс]. URL: <https://rezumepro.com/blog/chto-takoe-polustrukturirovannoe-intervyu> (Дата обращения: 25.04.2023)
15. РИА Новости Спорт // Минспорт рассказал о регистрации нового лимита на легионеров в РПЛ: [Электронный ресурс]. URL: <https://rsport.ria.ru/20220528/rpl-1791391822.html> (Дата обращения: 12.12.2022)
16. Сайт программы «Лучшие социальные проекты России» многократно [Электронный ресурс]. URL: <http://socprojects.org> (Дата обращения: 10.03.2023)
17. Сайт Российской Премьер-Лиги // Статистика [Электронный ресурс]. URL: <https://premierliga.ru/tournaments/championship/> (Дата обращения: 05.04.2023)
18. Тинькофф Журнал // В каком городе больше всего фанатов местных команд [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.tinkoff.ru/live-sport-stat/> (Дата обращения: 13.03.2023)
19. Федеральный закон Российской Федерации от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»
20. Филантроп // Социальный проект: от идеи к воплощению [Электронный ресурс]. URL: <https://philanthropy.ru/novosti-organizatsij/2018/12/06/69449/> (Дата обращения: 22.01.2023)
21. Чемпионат // Посещаемость клубов РПЛ после введения Fan ID упала многократно [Электронный ресурс]. URL: <https://www.championat.com/football/article-5021845-poseschaemost-klubov-rpl-posle-vvedeniya-fan-id-upala-mnogokratno-statistika-foto-stadionov.html> (Дата обращения: 17.03.2023)
22. Ajzen, I., 2002. Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 665—683
23. Arney, C., 2004. Inside and outside: Corporate America vs. the sports industry. In M. Falls (Ed.), *Inside the Minds: The Business of Sports* (pp. 65-80). Boston: Aspatore, Inc: Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport Marketing Quarterly*, 15, 214-224.

24. Babiak, K. and Wolfe, R., 2009. Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of sport management*, 23(6), pp.717-742.
25. Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A., Maroco, J. and Ross, S., 2012. The effects of emotions on football spectators' satisfaction and behavioural intentions. *European Sport Management Quarterly*, 12(3), pp.227-242.
26. BuiltIn // A Step-by-Step Explanation of Principal Component Analysis (PCA): [Электронный ресурс]. URL: <https://builtin.com/data-science/step-step-explanation-principal-component-analysis> (Дата обращения: 25.04.2023)
27. Cashman, B., 2004. Winning on and off the field. In M. Falls (Ed.), *Inside the Minds: The Business of Sports*. Boston, MA: Aspatore, Inc
28. Crowther, D., Aras, G., 2010. *Corporate social responsibility: Part I*. Bookboon
29. Fifka, M.S. and Jaeger, J., 2020. CSR in professional European football: An integrative framework. *Soccer & Society*, 21(1), pp.61-78.
30. Funk, D.C. and James, J., 2001. The psychological continuum model: A conceptual framework for understanding an individual's psychological connection to sport. *Sport management review*, 4(2), pp.119-150.
31. Irwin, R, Lachowetz, T., Cornwell, T., & Clark, J.S., 2003. Cause-related sport sponsorship: An assessment of spectator beliefs, attitudes, and behavioral intentions. *Sport Marketing Quarterly*, 12(3), 131–139.
32. Kern, W., 2000. Introduction. In W.S. Kern (Ed.), *The Economics of Sports*. W. E. Upjohn Institute for Employment Research.
33. Khan G. F. et al. Methodological research on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an analysis based on social network approaches //Internet Research. – 2019. – Т. 29. – №. 3. – С. 407-429.
34. Kolyperas, D., Morrow, S. and Sparks, L., 2015. Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases. *Corporate Governance*, 15(2), pp.177-195.
35. Oliver, C., 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16(1), 145–179.
36. Ráthonyi-Ódor, K., Bácsné Bába, É., Müller, A., Bács, Z. and Ráthonyi, G., 2020. How successful are the teams of the European football elite off the field?—CSR activities of the Premier League and the Primera División. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), p.7534.
37. RESPONSIBALL // Club ranking 2021 – Social: [Электронный ресурс]. URL: <https://responsiball.org/ranking/clubs/index.php> (Дата обращения: 05.05.2023)



38. Roistat.Blog // Словарь маркетолога: глубинное интервью [Электронный ресурс]. URL: <https://roistat.com/rublog/glubinnoe-intervyu/#title4> (Дата обращения: 25.04.2023)
39. Roistat Blog // Словарь маркетолога [Электронный ресурс]. URL: <https://roistat.com/rublog/reputaciya/> (Дата обращения: 22.01.2023)
40. Roşca, V., 2011. CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN ENGLISH FOOTBALL: HISTORY AND PRESENT. Management & Marketing, 6(2).
41. Qualtrics // What is cluster analysis and when should you use it? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.qualtrics.com/uk/experience-management/research/cluster-analysis/> (Дата обращения: 25.04.2023)
42. Smith, A.C. and Westerbeek, H.M., 2007. Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. Journal of corporate citizenship, (25), pp.43-54.
43. Sports Browser // Top 10 Most Popular Sports In The World November 2022: [Электронный ресурс]. URL: <https://sportsbrowser.net/most-popular-sports/> (Дата обращения: 12.12.2022)
44. Statistic Globe // Biplot for PCA Explained: [Электронный ресурс]. URL: <https://statisticsglobe.com/biplot-pca-explained> (Дата обращения: 25.04.2023)
45. Swindell, D., Rosentraub, M., 1998. Who benefits from the presence of professional sports teams? The implications for public funding of stadiums and arenas. Public Administration Review, 58(1), 11–20.
46. The Sustainability Report // Quantifying the economic and social impact of football: [Электронный ресурс]. URL: <https://sustainabilityreport.com/2021/01/28/quantifying-the-economic-and-social-impact-of-football/> (Дата обращения: 12.12.2022)
47. UNIDO // What is CSR? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> (Дата обращения: 22.01.2023)
48. Wakefield, K., Wann, D., 2006. An examination of dysfunctional sport fans: Method of classification and relationships with problem behaviors. Journal of Leisure Research, 38(2), 168–186.
49. Walker, M. and Kent, A., 2009. Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. Journal of Sport Management, 23(6), pp.743-769

50. Wysoczański-Minkowicz, R., 2021. Corporate social responsibility activities conducted by football clubs playing in the Polish top division–PKO Ekstraklasa. *Physical Culture and Sport. Studies and Research*, 93(1), pp.1-10.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **Приложение 1. Вопросы для глубинных интервью**

#### **Вопросы для Игоря Александровича Веретенина**

- 1) Блок 1. Вопросы об организации
  - a. Какие на сегодняшний день основные направления развития Вашей организации?
  - b. Как в целом менялась организация за последние годы? (Как поменялся профиль игроков?)
  - c. Какую поддержку оказывает / может оказывать государство в развитии гольфа?
- 2) Блок 2. Привлечение людей в спорт
  - a. Есть ли в гольфе конкретно болельщики? Мне казалось, в данном спорте присутствуют в основном игроки.
  - b. Ведется ли Вашей организацией какая-то работа по привлечению болельщиков?
  - c. Какие маркетинговые и не маркетинговые инструменты используются Вашей организацией) для привлечения и удержания игроков? Кажется, что гольф стал более доступным.
  - d. Что влияет на отношение болельщика к конкретной организации?
  - e. Если говорить непосредственно о соревнованиях... В настоящее время российские спортсмены почти не имеют возможности участвовать в международных соревнованиях. В связи с этим, вероятно, изменились и приоритеты в развитии спорта. Так ли это? Какие основные задачи стоят на сегодняшний день?
  - f. Для болельщиков тоже все поменялось. Многие следили за профессиональным спортом именно из-за возможности наблюдать за противостоянием соотечественников и иностранных спортсменов. Нужны ли для них дополнительные стимулы сейчас? Какие?
- 3) Блок 3. Корпоративная социальная ответственность в спортивной организации
  - a. Кажется, что число социальных проектов растет с каждым годом. Какова их роль в вашей организации? Как они влияют на имидж спортивной организации?
  - b. Применима ли к Вашей спортивной организации концепция КСО? В чем это проявляется?

- c. Можно ли сказать, что какие-то виды спорта (или спортивные организации) являются наиболее подходящими для реализации социальных проектов? Если да, какие?
- d. Чего может не хватать социальным проектам? На мой взгляд, они не всегда достаточно освещены.

### **Вопросы для Вячеслава Николаевича Комарова**

#### **1) Блок 1. Спортивные организации и общество**

- a. Что, на Ваш взгляд, первично влияет на впечатление людей о спортивной организации?
- b. Какие инструменты возможно использовать для привлечения и удержания болельщиков в тот или иной вид спорта (маркетинговые и не маркетинговые инструменты)?
- c. Можно ли сказать в нашей стране существует определенная культура болельщиков? В чем это проявляется?
- d. Согласны ли Вы с тем, что современному болельщику «для счастья» необходимо наличие не только высоких спортивных результатов, но и точек соприкосновения со спортсменами и спортивными организациями?
- e. Существуют ли, на Ваш взгляд, проблемы / трудности во взаимодействии с болельщиками? Какие?

#### **2) Блок 2. Корпоративная социальная ответственность в спортивных организациях**

- a. Кажется, что число социальных проектов растет с каждым годом. Правда ли, что данный тренд набирает силу? В том числе и в сфере спорта.
- b. Какова роль социальных проектов в спорте сегодня?
- c. Возможно ли, на Ваш взгляд, с помощью них привлечь внимание новой аудитории? (Тех, кто пока не занимается спортом и / или не следит за ним)
- d. Как Вы думаете, является ли сфера спорта подходящей для применения принципов КСО? Существуют ли особенности КСО в сфере спорта?
- e. Как Вам кажется, что необходимо для успешной реализации социальных проектов в спорте?
- f. На мой взгляд, социальным проектам в спорте в РФ не хватает освещения и системности. Какие еще, на Ваш взгляд, существуют проблемы? Как их можно решить?

### 3) Блок 3. Роль государства в сфере спорта

- a. 19 ноября 2020 года на заседании Правительства Российской Федерации была одобрена Стратегия развития физической культуры и спорта до 2030 года. После 2020 года, когда была утверждена Стратегия, произошло достаточно событий, которые так или иначе повлияли на российский спорт. Можно ли в связи с этим говорить о том, что приоритетность направлений развития могла измениться? Какие еще направления вышли на передний план?
- b. Согласно Стратегии, миссия государства в сфере физической культуры и спорта заключается в следующем (ниже). В каких еще направлениях может работать государство в данной сфере?

**Миссия государства** в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации заключается в:

- формировании культуры и ценностей здорового образа жизни как основы устойчивого развития общества и качества жизни населения;
- создании необходимых условий для поступательного развития сферы физической культуры и спорта;
- повышении экономической привлекательности и эффективности функционирования сферы физической культуры и спорта;
- обеспечении прозрачности и честности соревновательного процесса;
- укреплении международного сотрудничества и повышения авторитета России на международной спортивной арене.

- c. Если говорить о законодательстве в сфере спорта в целом, какие, по Вашему мнению, изменения и дополнения можно было внести?

### Вопросы для Георгия Викторовича Начкепия

- 1) Блок 1. Взаимодействие с обществом
  - a. Что, на Ваш взгляд, первично влияет на впечатление людей о спортивной организации?
  - b. Какие инструменты возможно использовать для привлечения и удержания болельщиков в том или ином виде спорта, особенно в футболе (маркетинговые и немаркетинговые инструменты)?
  - c. Можно ли сказать в нашей стране существует определенная культура болельщиков? В чем это проявляется?
  - d. Согласны ли Вы с тем, что современному болельщику «для счастья» необходимо наличие не только высоких спортивных результатов, но и точек соприкосновения со спортсменами и спортивными организациями?

- e. Существуют ли, на Ваш взгляд, проблемы / трудности во взаимодействии с болельщиками? Какие?

2) Блок 2. Корпоративная социальная ответственность

- a. Кажется, что число социальных проектов растет с каждым годом. Какова их роль в Вашей организации? Реализуются ли в Вашем клубе подобные проекты? Если да, как они влияют на имидж Вашей организации?
- b. Как Вы думаете, является ли сфера спорта подходящей для применения принципов КСО? Существуют ли особенности КСО в сфере спорта?
- c. Как Вам кажется, что необходимо для успешной реализации социальных проектов в спорте? И в частности, в Вашем клубе.
- d. На мой взгляд, социальным проектам в спорте в РФ не хватает освещения и системности. Какие еще, на Ваш взгляд, существуют проблемы? Как их можно решить?

3) Блок 3. Футбол

- a. Не так давно РФС утвердил комитет по социальной ответственности. Какие изменения, на Ваш взгляд, могут произойти в работе футбольных клубов?
- b. Оказывает ли государство поддержку Вашему клубу? Существует ли необходимость в дополнительной поддержке? Если да, какой?
- c. На Ваш взгляд, как поменялся портрет болельщика за последние годы? Как менялись его предпочтения / требования в отношении деятельности футбольных клубов?
- d. Расскажите, пожалуйста, о том, какие основные направления развития Вашего клуба на сегодняшний день? Как менялся Ваш клуб за последние годы?

## **Приложение 2. Опросный лист**

### **Блок 1. Социально-демографические характеристики**

**1) Укажите Ваш пол**

- 1 – женский
- 2 – мужской

**2) Укажите Ваш возраст (полных лет)**

\_\_\_\_\_

**3) Укажите город, в котором Вы проживаете**

\_\_\_\_\_

**4) Укажите Уровень Вашего образования:**

- 1 – Основное или среднее общее
- 2 – Среднее специальное
- 3 – Неоконченное среднее специальное
- 4 – Неоконченное высшее
- 5 – Высшее или ученая степень (бакалавр, магистр, специалист)

**5) Укажите Ваш текущий статус занятости**

- 1 – Работаю
- 2 – Не работаю / учусь

**6) Укажите Статус Вашего проживания**

- 1 – Живу один/одна
- 2 – Живу с семьей/родственниками/друзьями/партнером

**7) Оцените уровень Вашего дохода**

- 1 – Очень низкий (не хватает денег даже на еду)
- 2 – Низкий (денег хватает на еду, но покупать одежду и оплачивать жилищно-коммунальные услуги затруднительно)
- 3 – Средний (денег хватает на еду и одежду, но не могу позволить себе покупку товаров длительного пользования)
- 4 – Высокий (денег хватает на еду, одежду и товары длительного пользования, но не могу позволить себе покупку автомобиля, квартиры, дачи)
- 5 – Очень высокий (средств достаточно, чтобы купить все, что считаю нужным)

**8) Есть ли у Вас дети?**

- 1 – да
- 2 – нет

### **Блок 2. Отношение к футболу и спорту в целом**

**9) Занимаетесь ли Вы спортом?**

- 1 – да
- 2 – нет
- 3 – занимался(-лась) в прошлом

**10) Как часто Вы следите за футболом? (матчи, новости)**

- 1 – крайне редко
- 2 – редко
- 3 – не слежу
- 4 – часто
- 5 – крайне часто

**11) Знаете ли Вы о том, что многие футбольные клубы реализуют социальные проекты?**

*\* Социальные проекты — это проекты, направленные на улучшение качества жизни людей, решение социальных проблем, развитие общества.*

*Пример — движение «Зенит-Фан», созданное специально для маленьких болельщиков «Зенита». Именно в рамках данного движения осуществляется программа «Выведи футболистов на поле».*

- 1 – да
- 2 – нет

**12) Важно ли для Вас, чтобы футбольный клуб, за которым Вы следите, занимался не только спортивной деятельностью, но и социальной?**

- 1 – да
- 2 – нет

**Блок 3. Проверка гипотез**

***Насколько Вы согласны / не согласны со следующими утверждениями?***

**13) «Реализация социальных проектов спортивными организациями вызывает у меня положительные эмоции»**

- 1 – абсолютно не согласен(а)
- 2 – частично не согласен(а)
- 3 – нейтрально
- 4 – частично согласен(а)
- 5 – абсолютно согласен(а)

**14) «Мне бы понравилось, если бы футбольный клуб реализовывал социальные проекты»**

- 1 – абсолютно не согласен(а)



2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**15) «Социальные мероприятия, организуемые футбольными клубами, приносят пользу»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**16) «Я чувствую связь (свою причастность к) с футбольным клубом, если его деятельность вызывает у меня положительные эмоции»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**17) «Если футбольный клуб, за которым я слежу, выигрывает, я радуюсь вместе с командой»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**18) «Если футбольный клуб, за которым я слежу, проигрывает, я воспринимаю это эмоционально»**

1 - абсолютно не согласен:

2 - частично не согласен:

3 - нейтрально:

4 - частично согласен:

5 - абсолютно согласен:

**19) «Если меня заинтересовал футбольный клуб, я буду следить за его результатами»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**20) «Если меня заинтересовал футбольный клуб, я с большой вероятностью буду ходить на его матчи»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**21) «Если меня заинтересовал футбольный клуб, я буду следить за новостями о нем»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**22) «Если я начал(а) следить за футбольным клубом, я буду следить и за новостями о футболе в целом»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**23) «Если я начал(а) следить за футбольным клубом, я буду больше изучать правила футбола»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**24) «Если я начал(а) сильно интересоваться футбольным клубом, я попробую научиться играть в футбол»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**25) «Чем сильнее я чувствую свою причастность к футбольному клубу, тем лучше он выглядит в моих глазах»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**26) «Мои отношения с футбольным клубом напрямую влияют на мое мнение о нем»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

**27) «Футбольный клуб своим отношением к болельщикам формирует свою репутацию»**

1 – абсолютно не согласен(а)

2 – частично не согласен(а)

3 – нейтрально

4 – частично согласен(а)

5 – абсолютно согласен(а)

### Приложение 3. Описательная статистика кластеров

pcEmotions	X.pcRelationship	pcBehaviorFootball
0.06668057	0.27526080	0.46415339
X.pcBehaviorSport	pcReputation	gender
0.45705298	0.37058402	0.28888889
educ	age	work
4.14444444	21.60000000	0.56666667
kids	sports	footballw
0.03333333	1.22222222	2.20000000
knowSP	impSP	
0.28888889	0.60000000	

**Рис. 18** Описательная статистика кластера 1 (90 наблюдений)

pcEmotions	X.pcRelationship	pcBehaviorFootball
-0.4692648	-0.9693555	-1.2181109
X.pcBehaviorSport	pcReputation	gender
-1.2415680	-1.1641666	0.3548387
educ	age	work
3.9032258	22.2258065	0.5483871
kids	sports	footballw
0.0000000	1.5483871	3.4193548
knowSP	impSP	
0.5806452	0.8709677	

**Рис. 19** Описательная статистика кластера 2 (31 наблюдение)

pcEmotions	X.pcRelationship	pcBehaviorFootball
0.9198307	1.1052168	1.0931613
X.pcBehaviorSport	pcReputation	gender
1.0745053	0.9143702	0.6896552
educ	age	work
4.8965517	31.6551724	1.0000000
kids	sports	footballw
0.2758621	0.8965517	2.5862069
knowSP	impSP	
0.3793103	0.4137931	

**Рис. 20** Описательная статистика кластера 3 (29 наблюдений)

pcEmotions	X.pcRelationship	pcBehaviorFootball
-0.09989633	-0.14833929	-0.28505150
X.pcBehaviorSport	pcReputation	gender
-0.70180760	-0.45965419	0.37500000
educ	age	work
4.75000000	51.37500000	0.68750000
kids	sports	footballw
0.93750000	1.18750000	2.18750000
knowSP	impSP	
0.31250000	0.68750000	

**Рис. 21** Описательная статистика кластера 4 (16 наблюдений)

pcEmotions	X.pcRelationship	pcBehaviorFootball
-0.5502373	-0.8073850	-0.9535596
X.pcBehaviorSport	pcReputation	gender
-0.7322234	-0.5581156	0.4117647
educ	age	work
4.8529412	36.6764706	0.8235294
kids	sports	footballw
0.7352941	1.0882353	2.7647059
knowSP	impSP	
0.4411765	0.6764706	

*Рис. 22*    *Описательная статистика кластера 5 (34 наблюдения)*

## Приложение 4. Разделы прототипа платформы

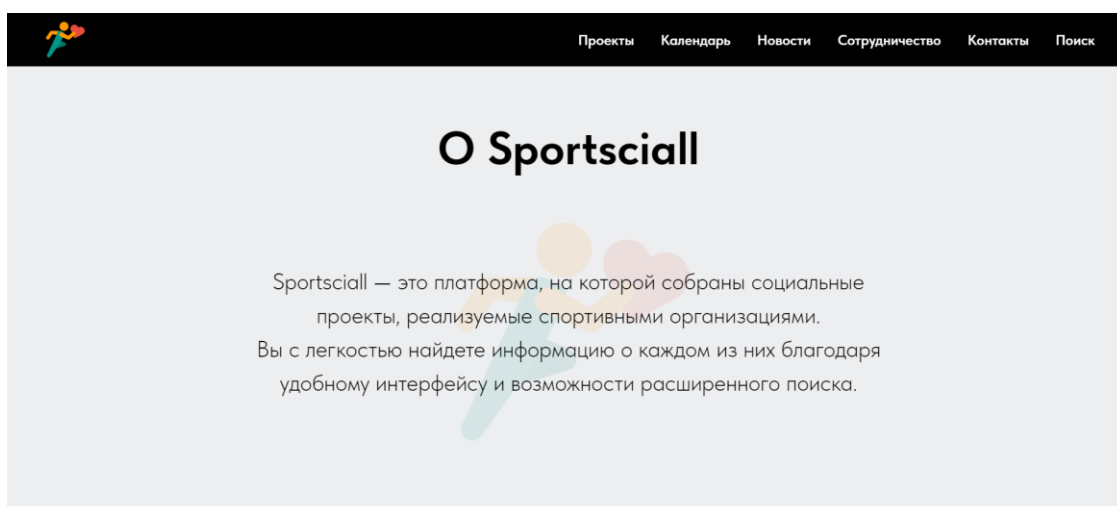


Рис. 23 Описание платформы на стартовой странице

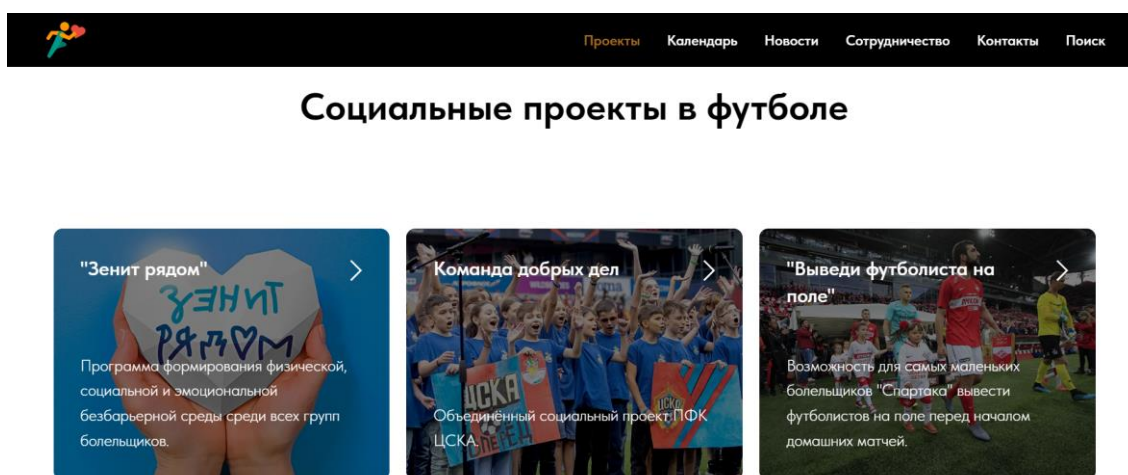


Рис. 24 Раздел «Проекты»: примеры действующих проектов

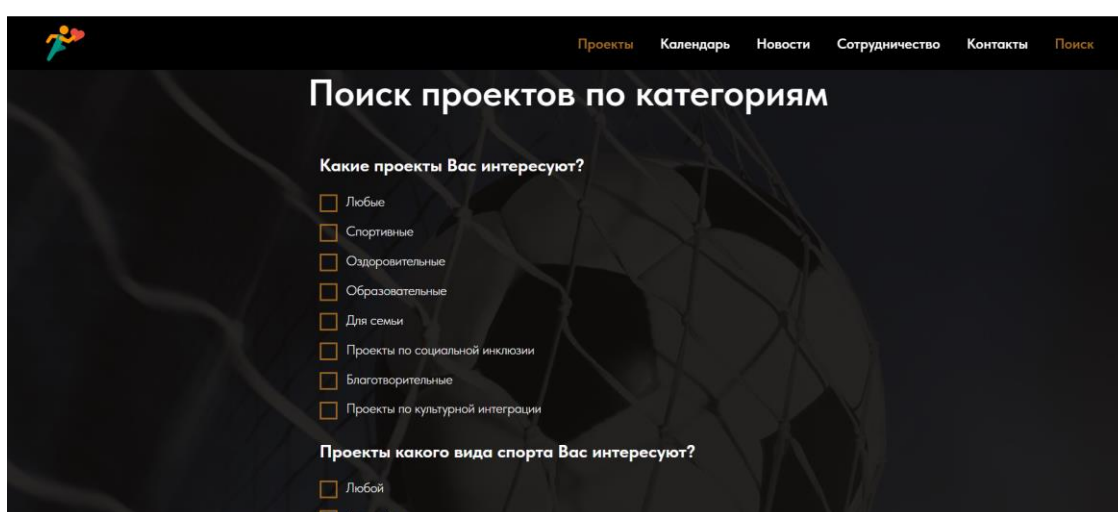



Рис. 25 Раздел «Проекты»: окно с поиском проектов

## Календарь предстоящих мероприятий

CSR Events

Сегодня  май 2023 Неделя Месяц Расписание

Вс	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб
30	1 мая Праздник Весны и Юности	2	3	4	5	6
7	8 Выходной	9 День Победы	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27

Рис. 26 Раздел «Календарь»: расписание мероприятий на месяц

## Новости прошедших мероприятий



На «РЖД Арене» прошёл День донора  
19 мая на Западной трибуне стадиона



Благотворительный аукцион от "Команды Добрых Дел" ЦСКА



«Опыт участия»: сине-белоголубые провели акцию, чтобы помочь людям с

Рис. 27 Раздел «Новости»: описание недавно прошедших мероприятий

## Расскажите о своем проекте

Название вашей организации

Расскажите об идее Вашего проекта

Опишите возможные социальные эффекты Вашего проекта

Рис. 28 Раздел «Сотрудничество»: форма с возможностью рассказать о своей идее