

**В.Е. ЖАБАКОВ**

**МЕНЕДЖМЕНТ  
СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**Челябинск**

**2018**

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный  
гуманитарно-педагогический университет»

**В.Е. ЖАБАКОВ**

# **МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**Челябинск  
2018**

УДК 796.02 (021)

ББК 75.4я73

Ж 12

**Жабаков, В.Е.** Менеджмент спортивной индустрии [Текст]: учебное пособие / В.Е. Жабаков. – Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуман.-пед. ун-та, 2018. – 198 с.

ISBN 978-5-91155-053-0

В учебном пособии раскрываются теоретические и практические вопросы менеджмента спортивной индустрии. Задания для самоконтроля, представленные в форме кейсов, ориентированы на оптимизацию познавательной деятельности студентов, повышения качества профессиональной подготовки.

Пособие предназначено для студентов вузов, аспирантов, специалистов индустрии спорта.

**Рецензенты:**

А.Н. Попов, д-р эконом. наук, профессор

А.А. Саламатов, д-р пед. наук, профессор

ISBN 978-5-91155-053-0

© Жабаков В.Е., 2018

© Издательство Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, 2018

© Издательско-полиграфическая ассоциация высших учебных заведений, 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>5</b>
 <b>ГЛАВА 1. АКТУАЛЬНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ</b>	
1.1. РАЗВИТИЕ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА .....	8
1.2. СТАНОВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ КАК НАУКИ .....	35
1.3. СТРУКТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ В ИНДУСТРИИ СПОРТА .....	68
 <b>ГЛАВА 2. МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
2.1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	83
2.2. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	97
2.3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	114
 <b>ГЛАВА 3. МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ</b>	
3.1. ИНДУСТРИЯ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ .....	133
3.2. СПОНСОРСТВО СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ .....	148

3.3. ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ КАК КРУПНЕЙШИЕ СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ .....	171
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>185</b>
<b>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....</b>	<b>188</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Менеджмент спортивной индустрии – относительно молодая сфера научных интересов отечественных и зарубежных ученых и недостаточно разработанная область исследования. Предпосылки возникновения менеджмента индустрии спорта связаны с объективной необходимостью оптимизации управленческих, экономических и финансовых решений в сфере физической культуры и спорта. Согласно «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года», развитие спортивной сферы является одним из приоритетных направлений социальной политики государства. Спортивная индустрия становится важной и неотъемлемой частью отраслевой экономики страны. Физическая культура и спорт все чаще проникают во все сферы жизни людей, формируют отношения с государством, образуя специфическую сферу для ведения бизнеса. Физическая активность и спорт становятся предметом менеджмента спортивной индустрии, который обеспечивает, с одной стороны, занятость многих людей в отраслях спортивной индустрии, с другой стороны, указанные отрасли предпринимательства пополняют федеральные и местные бюджеты за счет налоговых поступлений, что позволяет государству решать социальные проблемы населения. Динамика развития самого спорта и его видов все больше связана с экономикой, торговлей и профессиональной ориентацией участников спортивных мероприятий. Поэтому менеджмент спортивной индустрии включает в себя совокупность методов государственного, в том числе программно-

целевого управления, маркетинговых, экономических, финансовых, проектных, процессных, мотивационных и прочих инструментов управления, с помощью которых формируется эффективный процесс предоставления спортивных, оздоровительных, спортивно-зрелищных и других услуг. Сфера деятельности менеджера спортивной индустрии реализуется в учреждениях различных типов, муниципальных учреждениях, государственных учреждениях, разнообразных организациях любительского и профессионального спорта (клубы, спортивные сооружения, федерации), компаниях по производству и продаже спортивных товаров. Таким образом, менеджмент спортивной индустрии – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в современных социально-экономических условиях намеченных целей путем рационального использования всех видов ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма управления.

Современный период развития менеджмента спортивной индустрии в России характеризуется ослаблением государственной формы централизованного управления физической культурой и спортом. Его основные черты: интенсивное развитие спортивного предпринимательства, коммерческих спортивно-оздоровительных организаций; существенное повышение статуса Олимпийского комитета России, которому передано право регулирования деятельности федераций по видам спорта, а также других общественных организаций. В последние годы одной из главных является проблема управления как развитием спорта в целом, так и деятельностью отдельных организаций.

Учебное пособие «Менеджмент спортивной индустрии» отражает социальную и научно-методическую значимость проблемы, соответствует современным концептуальным положе-

ниям теории и практики управления. Учебное пособие состоит из трех глав. В первой главе раскрываются теоретические аспекты проблемы менеджмента спортивной индустрии. Во второй главе рассматриваются основные положения менеджмента в контексте управления спортивной организацией. Третья глава посвящена описанию практических проблем индустрии спорта.

В соответствии с компетентностным подходом к подготовке студентов в педагогическом вузе в пособие введены задания для самостоятельной работы в форме кейсов, которые не только формируют общекультурные и профессиональные компетенции, но и расширяют пространство самореализации личности в процессе обучения.

Фокус менеджмента спортивной индустрии сместился в сторону сущностного понимания особенностей личности менеджера спортивной индустрии: признания его активности, творческих способностей, инициативности, коммуникабельности, свободы выбора, уникальности и готовности к самоизменению с учетом необходимости быстрого реагирования на изменения внешней среды жизнедеятельности. Поэтому данное пособие является своевременным и актуальным.



# **ГЛАВА 1. АКТУАЛЬНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ**

## **1.1. РАЗВИТИЕ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ: АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА**

Термин «спортивная индустрия» появился в России в начале 2000-х годов в связи с усилением глобальной конкуренции в спорте высших достижений. Спортивная индустрия – это часть национальной экономики, связанная с производством, продвижением и сбытом спортивных товаров, услуг и иных коммерческих продуктов (в том числе, спортивных мероприятий), а также со спонсорством в спорте.

Обратимся к экономическому содержанию термина «спортивная индустрия». Индустрия – это производство, следовательно, как любое производство, спортивная индустрия должна иметь результативные продукты своей деятельности.

Современная индустрия спорта – это сложная система экономических отношений и интересов, которые имеют основные субъекты этой индустрии. Именно эти отношения и интересы объединяют их в единую систему, хотя довольно часто они представляют разные отрасли и направления деятельности. Среди субъектов индустрии спорта можно выделить различные заинтересованные группы, каждая из которых представляет интересы государства, спорта и бизнеса, поэтому все множество продавцов и покупателей спортивной продукции и услуг, поставщиков и потребителей спортивной информации, организа-

торов спортивно-зрелищных мероприятий и других операторов спортивных рынков также следует отнести к сегментам спортивной индустрии [55].



Рис.1. Определение понятия «спортивная индустрия»

В.А. Леднев [56], выделяя сегменты индустрии спорта, в качестве оснований для классификации рассматривает целевые установки и возможности для развития, источники финансирования, потенциальный интерес для инвестиций. Поэтому классификация В.А. Леднева включает все «многообразие проявлений» спорта как социально-экономического явления: дет-

ский спорт, школьный спорт, дворовый спорт, студенческий спорт, оздоровительный спорт, массовой спорт, спорт ветеранов, адаптивный спорт, корпоративный спорт, спорт высших достижений.

Основанием для описания структуры спортивной индустрии у В.В. Галкина выступают понятия «потребитель» и «услуга» [20]. Поэтому сегментами индустрии спорта являются болельщики (потребители услуг), предприятия (производители услуг и спортивных товаров) и спортсмены, тренеры, физкультурники, спортклубы, лиги и федерации (и потребители, и производители услуг).

В.А. Алексунин, В.А. Баскаков, рассматривая индустрию спорта как сектор экономики, в состав спортивной индустрии включают:

- рынок спортивных событий – спортсмены, команды, матчи, лиги, агенты, клубы;
- рынок спортивных товаров – ритейл, дистрибуция, поставщики;
- рынок спортивных услуг – фитнес, тренировки, инструкции;
- рынок спортивных сооружений (спортбилдинг) – стадионы, арены, поля, бассейны;
- рынок инфраструктуры спорта – организации, федерации, союзы, ассоциации маркетинговой инфраструктуры;
- спортивная наука – университеты, НИИ, лаборатории;
- массмедиа – телевидение, пресса, Интернет;
- рынок спонсорства;
- рынок спортивных кадров;
- государственные органы;

- квазирынок – лицензиаты, производящие разнообразную продукцию с официальной символикой спортивных организации [2].

По мнению Мэттью Шенка, цель спортивной индустрии – удовлетворять потребности трех типов потребителей: зрителей, участников и спонсоров, поэтому спортивная индустрия состоит из трех основных элементов: потребителей спорта, спортивных продуктов, которые они потребляют, и поставщиков [110].

Таким образом, индустрия спорта, по мнению В.А. Леднева, обладает всеми признаками полноценной отрасли, включающей большое число разных производителей продукции (товаров и услуг); процесс производства товаров и оказания услуг; различные продукты индустрии спорта (от спортивного события до спортивно-оздоровительной услуги); различные категории потребителей продукции (болельщики и зрители, спонсоры, рекламодатели и телевидение). Следовательно, мировая индустрия спорта, являющаяся сегодня полноценным сектором экономики, имеет стабильные и давно сформировавшиеся источники доходов. Индустрия спорта уже давно переросла границы просто спортивной отрасли, в ней работают и проявляют свои интересы не только спортивные организации, но и представители крупного бизнеса и других отраслей (например, фитнес-клубы, учебные заведения, СМИ, маркетинговые агентства и др.) [57].

### **Спортивный продукт как основной компонент спортивной индустрии**

Спортивный продукт – это товар или услуга, которые должны обеспечивать потребности спортивного зрителя, участника или спонсора. Примеры спортивных товаров – снаряжение, одежда и обувь, услуг – спортивное событие, занятия в фитнес-клубе.

Согласно классификации спортивных продуктов, их можно разделить на четыре категории: спортивные события, товары, тренировки и спортивную информацию.

**Спортивные события** – главный продукт спортивной индустрии. Под ним подразумевают соревнование, для которого производятся все продукты в спортивной индустрии. Без элемента игры лицензированные товары, прибыль и договоры об аренде стадионов не будут существовать.

В свою очередь, ни одно спортивное соревнование не может существовать без спортсменов. Последние также представляют собой превосходный спортивный продукт. Например, теннисисты Коуб Браянт, Чемикью Холдсклоу и Кен Гриффимладший воспринимаются как личности с набором преимуществ, которые удовлетворяют нужды потребителей спорта и на теннисном корте, и за его пределами. Один из ярких примеров спортсмена как спортивного продукта – Элдрик «Тайгер» Вудс. Он красив, очарователен, молод, а главное, очень талантлив. Спонсоры Тайгера считают, что он «стоит денег». Контракт этого спортсмена с компанией Nike составляет \$100 млн. Большинство современных атлетов видят себя не спортсменами, а субъектами индустрии развлечений.

Еще одна составляющая любого спортивного события – арена для проведения соревнований. На сегодняшний день это понятие шире, чем просто стадион. Это развлекательный комплекс, в котором могут располагаться рестораны, бары, места для пикников и VIP-ложи. Например, во время 32-го чемпионата Суперкубка по хоккею впервые была использована технология Choice Seat. Это компьютер, на экране которого болельщики могут повторно просмотреть отдельные моменты игры, записыва-

емые камерой в режиме реального времени. Данная технология сделала места на стадионе привлекательным продуктом на рынке спортивного маркетинга.

**Спортивные товары** – это материальные продукты, которые изготовлены, распространяются и продаются в рамках спортивной индустрии. В 1999 году индустрия спортивных продуктов и продуктов, помогающих спортсменам восстановить силы, только в США оценивалась в \$63,4 млрд. Она включала в себя спортивное снаряжение (\$17,6 млрд), спортивный транспорт (\$17,4 млрд) – например, спортивные скутеры, – спортивный инвентарь (\$20,4 млрд) и атлетическую обувь (\$8,67 млрд). К спортивным продуктам относятся также оборудование, лицензированный мерчандайзинг и спортивные сувениры [45].

Наибольшая продуктовая категория по показателям продаж – оборудование для тренировок (\$3,4 млрд). За ним следуют оборудование для игры в гольф (\$2,65 млрд), огнестрельное оружие и оружие для охоты (\$2,1 млрд.), оборудование для кемпинга (\$1,6 млрд.) и приспособления для рыбной ловли (около \$1 млрд.). Исследования показали, что почти в половине американских семей (50,1%) присутствует хотя бы одна единица спортивного оборудования.

Лицензированный мерчандайзинг – еще один вид спортивного товара, который приобретает все большую популярность в мире. Лицензирование представляет собой практику, при помощи которой спортивные маркетологи заключают контракты на использование имен, логотипов, символов или фрагментов брендов различных компаний. Лицензированными спортивными товарами обычно являются предметы одежды: кепки, куртки или трикотажные костюмы с символикой спор-

тивной команды. Доля такой одежды составляет 60% общего количества продаж.

По данным исследований, в период с 1990 по 1999 годы профессиональные спортивные лиги США создали систему лицензированных соглашений с более чем 600 компаниями. Около 2 тыс. других компаний имеют лицензированные контракты со спортивными группами колледжей и университетов.

Говоря о спортивных товарах, нельзя не упомянуть о коллекционировании спортивных сувениров – одном из самых ранних примеров спортивного маркетинга. Оно уходит корнями в 1880 год, когда в США были введены бейсбольные карточки. В те времена для большинства фанатов бейсбола карточки с фотографией любимого спортсмена были единственным шансом его увидеть.

В 1991 году индустрия спортивных карточек составляла \$1,2 млрд, однако к концу 90-х годов этот показатель уменьшился до \$500 млн. Падение было связано с высокой конкуренцией среди производителей карточек. Например, во время бейсбольного сезона 1995 года было запущено целых 23 линии спортивных карточек для каждого бренда.

Спортивные тренировки проводятся на всех уровнях. К ним относятся занятия в фитнес-центрах, центрах по оздоровлению и спортивных обучающих лагерях.

Первый центр для атлетических тренировок открылся в 1886 году и назывался New York Athletic Club. Атлетизм в Нью-Йорке пережил неслыханный бум, а в 70-х годах прошлого столетия его опередил лишь новый вид спортивного «сумасшествия» – аэробика, основателем которой был Кен Купер.

В 1993 году в США насчитывалось 11665 клубов, относящихся к категории фитнес-центров и центров по оздоровлению. В 2000 году таких клубов насчитывалось уже 15372, а их посетителями были 20,8 млн человек. К 2010 году этот показатель должен удвоиться.

**Спортивные лагеря** – организованные тренировки для обучения конкретному виду спорта, например баскетболу или футболу. Как правило, в таких лагерях проводится обучение детей. В последнее время все большую популярность приобретают спортивные лагеря для взрослых, в которых наставниками выступают известные профессиональные спортсмены – как продолжающие выступать, так и ушедшие на заслуженный отдых. В США практически каждая бейсбольная команда регулярно организывает подобные занятия для взрослых. На протяжении недели их обучают технике и основам спорта, а стоит такое удовольствие недешево – несколько тысяч долларов с человека.

Последняя категория спортивного продукта – **спортивная информация**. Она обеспечивает потребителей новостями, статистикой соревнований, расписанием и рассказами о спорте. Некоторые спортивные телеканалы (FoxSport), газеты (Sporting News), журналы (Sports Illustrated) и интернет-сайты (cnnsi.com) – также продукты спортивной информации [58].

В этой категории лидирует интернет-портал ESPN. 34% пользователей персональных компьютеров в мире (около 8,1 млн человек) дважды в неделю посещают ESPN Chilton Sports Poll, чтобы ознакомиться со свежей информацией о спортивных событиях. Успех ESPN обусловлен правильным выбором целевой группы и качественным информационным продуктом – эти факторы обеспечивают ему наивысший рекламный рейтинг в Интернете.



### **Услуга как компонент индустрии спорта**

С экономической точки зрения услуга – это целесообразная деятельность, направленная на удовлетворение каких-либо потребностей человека и общества в целом. Услуга представляет собой особый продукт труда, который не имеет вещной формы (Золотой М.И. с соавт., 2001), следовательно, услуги составляют непроемчивую сферу экономики. По мнению отдельных специалистов, услуга приводит не к созданию новых потребительских стоимостей, под которыми в данном случае понимаются материально-вещественные продукты, а к изменению качества уже имеющегося, созданного продукта [86]. Однако, по нашему мнению, более точной является несколько иная точка зрения, согласно которой услуга все же обладает потребительской стоимостью, но эта стоимость, в отличие от овеществленного продукта (товара), заключается в полезном эффекте живого труда, который может быть объектом купли-продажи и предметом потребления. Под термином «услуга» специалисты понимают огромное разнообразие видов деятельности и коммерческих занятий. Услуга – это любое мероприятие или выгоды, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном не осязаемы и не приводят к овладению чем-либо. Согласно В.Г. Золотогорову, к признакам услуг относится то, что они неотделимы от своего источника, непостоянны по количеству и не сохраняемы [33]. В отличие от товара, производство и потребление услуг происходит одновременно, поэтому они, как правило, не могут быть накоплены. Другой важный признак услуги состоит в том, что она очень часто является работой, выполняемой на заказ.

*Услуги* производятся и потребляются в разных сферах человеческой жизнедеятельности. Традиционный подход предполагает включение в сферу услуг таких видов деятельности, как транспорт, бытовое обслуживание, связь, здравоохранение, фи-

зическая культура и спорт. Однако в настоящее время понятие сферы услуг является чрезвычайно широким, что связано в целом с возрастанием роли непроизводственного сектора в современной экономике [78].

Рекреационные услуги – это услуги, связанные с проведением отдыха, восстановления сил и здоровья людей, использованием свободного времени [25]. Говоря об услугах, оказываемых в физкультурно-спортивной отрасли, мы будем иметь в виду, в первую очередь, именно рекреационные услуги.

Сфера физической культуры и спорта в самом широком смысле этого слова включает в себя оказание услуг, связанных с организацией физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельности. Подобные услуги могут предоставлять предприятия и учреждения самых разных отраслей, например образования, здравоохранения и т. д. Однако в первую очередь это относится к отрасли физической культуры. Под данной отраслью специалисты понимают «совокупность предприятий и учреждений, специализирующихся на производстве спортивных товаров и оказании физкультурно-спортивных услуг». Оказание данных услуг обусловлено наличием соответствующих потребностей у населения, а именно, по мнению авторов, потребностей в занятиях физической культурой и спортом и потребностей участия в спортивных соревнованиях в качестве зрителей [6]. Совокупность этих потребностей, ограниченных ценами и платежеспособностью потребителей, составляет спрос на физкультурно-спортивные услуги [70].

Ядро физкультурно-спортивной отрасли образуют организации, которые специализируются главным образом на обслуживании людей, занимающихся физической культурой, зрителей спортивных сооружений и подготовке спортсменов. К таким организациям, как известно, относятся спортивные школы, спортивные клубы, различного рода спортивно-зрелищные

предприятия и т.д. Роль организаций физической культуры в организации физически активного отдыха населения и всестороннем развитии личности аналогична той роли, которую играют учреждения культуры и искусства в организации досуга и духовного развития. В сфере массовой физической культуры потребителем услуг выступает человек, занимающийся физической культурой и спортом. Его контрагентом со стороны сферы обслуживания оказывается работник физкультурно-спортивной организации. Цели занятий физической культурой и спортом могут быть различны, но по существу своему они сводятся к развитию силы, выносливости, ловкости, укреплению здоровья, удовлетворению физических и духовных потребностей. Потребление физкультурно-спортивных услуг регламентируется объемом свободного времени и уровнем доходов. Отсюда можно сделать вывод о том, что потребление данных услуг напрямую связано с организацией досуга.

Теперь обратимся к вопросам классификации услуг по их содержанию и характерным особенностям. При этом очевидно, что методы, используемые для классификации услуг в целом, применимы также и к услугам физкультурно-спортивной отрасли. Итак, услуги можно в целом разделить на материальные и нематериальные (социально-культурные). Подобное разделение услуг по их функциональному назначению закреплено в Государственном стандарте Российской Федерации «Услуги населению», введенном в действие в 1994 г. Материальная услуга – это услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуг. Она обеспечивает восстановление, изменение или сохранение потребительских свойств изделий либо изготовление новых изделий по заказам, а также перемещение людей и грузов, создание условий для потребления. Труд работников, связанных с осуществлением материальных услуг, подразумевает, как правило, обмен, распределение или потребление продукции,

созданной в сфере материального производства. В сфере физической культуры и спорта к материальным услугам могут быть отнесены, например, ремонт спортивных товаров, индивидуальное производство спортивного инвентаря для спортсменов высокого класса, прокат спортивного оборудования и др. «В данном случае результатом производства и объектом потребления является материальная вещь – крайне индивидуализированный товар спортивного назначения» [70].

Нематериальная (социально-культурная) услуга – это услуга, направленная на поддержание нормальной жизнедеятельности и удовлетворение духовных и интеллектуальных потребностей человека как индивидуума и как члена общества. Иными словами, это есть затраты труда, которые не имеют предметной формы и не входят составной частью в стоимость товара. Социально-культурные услуги обеспечивают поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие, повышение профессионального мастерства и т. д. Подавляющее большинство услуг, производимых и потребляемых в физкультурно-спортивной отрасли, относятся именно к нематериальным (социально-культурным) услугам. Согласно М.И. Золотову, нематериальным (социально-культурным) услугам присущ ряд следующих специфических характеристик:

1. Неосвязаемость – покупатель нематериальной (социально-культурной) услуги вынужден верить продавцу на слово в том, что получит желаемый эффект в результате ее потребления, например, улучшит состояние здоровья в результате занятий в физкультурно-оздоровительном клубе.

2. Неотделимость – нематериальная (социально-культурная) услуга неотделима от ее источника. Например, болельщики идут на матч с участием своей команды, и в случае замены команды услуга будет иметь другой характер.

3. Непостоянство качества – качество нематериальных (социально-культурных) услуг колеблется в широких пределах в зависимости от времени, места и других факторов, связанных с их предоставлением. Так, результаты выступления спортсменов нередко зависят от состояния их самочувствия, климатических условий, остроты спортивной борьбы и т.д. В свою очередь, демонстрируемые спортивные достижения сказываются на качестве конкретной зрелищной услуги.

4. Несохраняемость – нематериальную (социально-культурную) услугу невозможно сохранить во времени. Так, болельщику, приобретшему билет на спортивное состязание и не использовавшего его по каким-либо причинам, повторная услуга не предоставляется [70].

Перечисленные особенности нематериальных (социально-культурных) услуг как основного продукта физкультурно-спортивной отрасли требуют от их производителей и потребителей использования специальных подходов, позволяющих эффективно организовать производство и сбыт этого своеобразного продукта. Говоря об особенностях производства и потребления данных услуг, следует также иметь в виду, что их оказание тесно связано с потреблением материальных услуг (прокатом, ремонтом спортивного инвентаря, оборудования и т.д.) и товаров (спортивная одежда и обувь, спортивный инвентарь, оборудование и т.п.). Таким образом, как справедливо отмечает ряд исследователей, «нематериальные (социально-культурные) услуги, материальные услуги и товары потребляются в едином комплексе, в связи с чем рост спроса на нематериальные услуги неизбежно влечет за собой соответствующий рост спроса на материальные услуги и товары» [70].

Важным является также деление услуг на платные (рыночные) и льготные (не рыночные). Услуги не рыночные – это услуги, издержки которых полностью или в значительной мере

покрываются за счет государственного бюджета, добровольных взносов или доходов от собственности. Услуги рыночные, как отмечает Золотогоров В.Г., – это услуги, являющиеся объектом купли-продажи, издержки производителя которых (оказывающей стороны) покрываются полностью или в значительной мере за счет выручки от их реализации. Данный вид услуг связан с обращением товаров, их закупкой, продажей, сбытом. Подобного рода услуги, как правило, называют коммерческими [34].

Кроме того, услуги, оказываемые в сфере физической культуры и спорта, могут классифицироваться и по другим признакам. В качестве примера приведем следующие типы классификации нематериальных (социально-культурных) услуг – в физкультурно-спортивной отрасли:

1. По форме потребления нематериальные (социально-культурные) услуги подразделяются на индивидуальные (самостоятельные занятия физической культурой и спортом) и массовые (коллективные занятия).

2. По мотивам потребления различают услуги личного характера (например, занятия конкретного лица плаванием в бассейне) и деловые (аренда бассейна для проведения спортивных соревнований).

3. По характеру потребности, для удовлетворения которой предназначены те или иные услуги, их можно классифицировать на физкультурно-спортивные (обеспечение занятий физической культурой и спортом с различными целями, в разнообразных организационных формах, платно или бесплатно и т.д.); зрелищные (личное присутствие на спортивных соревнованиях, просмотр их по телевидению и т.п.); консультационные (персональные консультации по средствам, методам и формам занятий физической культурой и спортом, лечебной физической культурой и т.д.); образовательные (получение среднего или высшего профессионального образования и т.д.); дополнитель-

ного образования (занятия в спортивных школах и т.д.); посреднические (подготовка пакета документов, необходимых для создания физкультурно-спортивной организации, контракта профессионального спортсмена и т.д.); коммерческие (спонсорская помощь, лотерейная деятельность и т.д.).

4. По степени важности для потребителя услуги подразделяются на основные (например, активные занятия физической культурой и спортом на базе научно обоснованных методик, регламентированного времени занятий), дополнительные (пассивное оздоровление с использованием различных разновидностей массажа, бань и т.д.) и сопутствующие (обеспечение вспомогательного обслуживания в виде предоставления специализированного питания, камер хранения, автостоянок и т.д.) [70].

В рамках настоящей работы нас интересуют услуги, связанные с проведением платных занятий в сфере физической культуры и спорта, которые оказываются в коммерческих физкультурно-спортивных организациях. Платным услугам в сфере физической культуры и спорта можно дать следующее определение. Платные услуги в сфере физической культуры и спорта – это «оплачиваемая из денежных доходов населения деятельность по удовлетворению потребности человека в физическом совершенстве, которая осуществляется государственными и общественными организациями, кооперативами, а также индивидуально» [16]. Предоставление платных физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, а самое главное наличие спроса на них говорят о серьезном экономическом потенциале физкультурно-спортивной отрасли, имеющем тенденцию к росту. Это обусловлено наличием ряда факторов, формирующих физкультурно-спортивные интересы населения. К их числу следует прежде всего отнести общее увеличение потребностей населения в физкультурно-спортивной деятельности (стимулирующее развитие различных видов спорта, потребность в физи-

ческих нагрузках, эмоциональной разрядке, общении с природой и т.д.), влияние научно-экономического прогресса, международные контакты и связанное с ними увеличение информированности населения о распространенных в других странах видах физически активного отдыха.

Очевидно, что платные услуги могут в большей или меньшей степени оказываться не только коммерческими, но и другими, некоммерческими и государственными физкультурно-спортивными организациями. Они могут также предоставляться на физкультурно-спортивных объектах, не принадлежащих учреждениям физкультурно-спортивной отрасли. Однако в двух указанных случаях оказание платных услуг не является основным видом деятельности той или иной организации, а потому не может быть рассмотрено во всей своей сложности и полноте. В этой связи нам представляется целесообразным назвать главные отличительные особенности в деятельности коммерческих физкультурно-спортивных организаций по оказанию услуг от аналогичной деятельности других учреждений. Эти особенности сводятся к следующему:

1. Предоставление платных услуг в области физической культуры и спорта является главным видом предпринимательской деятельности коммерческих физкультурно-спортивных организаций, обеспечивающей достижение цели – получение прибыли.

2. Коммерческие физкультурно-спортивные организации оказывают услуги, связанные не только с занятиями физической культурой, но и с проведением спортивно-зрелищных мероприятий, а также могут осуществлять подготовку профессиональных спортсменов.

3. Услугами коммерческих физкультурно-спортивных организаций потребители пользуются, как правило, в свободное от работы время.



4. Данные организации обслуживают в первую очередь платежеспособные категории населения, исходя из принципа самокупаемости оказываемых услуг.

Известно, что занятия физической культурой могут быть как самостоятельными, так и организованными. Последние, в свою очередь, распадаются на систематические и эпизодические занятия. Большинство людей предпочитают индивидуальные занятия, особенно в области физической культуры. Однако очевидно, что потребление физкультурно-спортивных услуг связано «прежде всего с организованными занятиями». В связи с этим соотношение организованного и самостоятельного начал в физкультурно-спортивном движении в немалой степени зависит от уровня и качества услуг, предлагаемых коммерческими физкультурно-спортивными организациями. Недостаток подобных услуг содействует росту индивидуальных, самостоятельных занятий. И наоборот, благоприятные условия для организованных занятий стимулируют рост потребностей в физкультурно-оздоровительных и спортивных услугах. Л.В. Аристова и С.П. Шпилько указывают на факт широкого распространения самостоятельных занятий и неудовлетворенности потребностей в занятиях, организованных в СССР на рубеже 1980–1990-х гг. [6].

К числу платных услуг в области физической культуры и спорта могут относиться следующие услуги:

1. Проведение платных занятий по физической культуре и спорту: по абонементным и разовым билетам в учебных группах и командах по видам спорта, школах и клубах оздоровительной направленности, общей физической подготовки, здоровья, закаливания, плавания и др.

2. Проведение платных медико-диагностических и методических консультаций, тестирования, разработка и выдача индивидуальных и групповых рекомендаций, программ по режи-

му занятий физической культурой и спортом, комплексов физических упражнений и др.

3. Предоставление объектов физической культуры и спорта для населения при проведении физкультурно-оздоровительных и спортивно-зрелищных мероприятий, для оздоровительного и восстановительного отдыха.

4. Проведение платных физиотерапевтических процедур, массажа, водно-термических процедур и др.

5. Предоставление за плату населению в пользование спортивных аттракционов, игровых автоматов, настольных игр, спортивно-технологического оборудования, тренажеров, инвентаря и др.

6. Проведение спортивно-зрелищных мероприятий: спортивных соревнований, праздников, спортивно-зрелищных концертов, календарных и матчевых встреч с платным входом для зрителей, а также розыгрыш лотерей на физкультурно-оздоровительных и спортивно-зрелищных мероприятиях.

7. Подготовка на платных курсах инструкторов физической культуры для работы в платных группах.

8. Ремонт и подгонка спортивного снаряжения, инвентаря, формы, спортивно-технологического оборудования, тренажеров и т.д. [16].

Таким образом, количество услуг, оказываемых в сфере физической культуры, довольно велико. Основная группа оказываемых в сфере физической культуры и спорта услуг, как уже отмечалось нами, относится к нематериальным (социально-культурным) услугам, однако это не исключает и возможности оказания в данной сфере и материальных услуг, заключающихся в производстве и распределении продукции, потребляемой в сфере физической культуры и спорта. Нужно заметить, что в настоящее время предоставление услуг связано в первую очередь с развитием коммерческого и массового спорта [80].

Стороной, оказывающей населению услуги в области физической культуры и спорта, являются различные организации как непосредственно осуществляющие физкультурно-оздоровительную и спортивную работу, так и направляющие свою деятельность на оказание соответствующих услуг и производство товаров спортивного назначения. Организации подобного типа относятся к числу физкультурно-спортивных организаций. Общей для них является деятельность по проведению физкультурно-оздоровительной и спортивной работы (Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», ст. 2). В наше время деятельность физкультурных организаций рождает множество новых форм и методов работы в рамках физкультурно-спортивных организаций и структур [77].

Таким образом, менеджмент индустрии спорта включает такие же принципы, методы и способы, как и в большинстве современных организаций. Поэтому рост значимости спорта и его профессионализация приводят к полной перестройке системы управления спортивными мероприятиями и спортивными организациями.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Выделите основные признаки спортивной индустрии.
2. Какие компоненты спортивной индустрии Вы считает наиболее значимыми. Свой ответ аргументируйте.
3. Что такое спортивный продукт? Приведите примеры спортивных продуктов на примере Вашей специализации.
4. Какую роль сыграли спортивные события в развитии спортивной индустрии?
5. Какие виды спортивных услуг выделяют в структуре спортивной индустрии?

## **Кейс 1**

### **ЭФФЕКТ МУНДИАЛЯ**

Чемпионат мира по футболу 2018 г. является одним из наиболее ожидаемых событий в России, и большинство граждан считает, что наша страна сможет провести турнир на самом высоком уровне [ВЦИОМ, 2015]. Кубок мира по футболу, превосходящий даже Олимпийские игры по телезрительской аудитории [Waugh, 2015], является серьезным имиджевым событием для России. Его организация – это длительная история, которая начинается задолго до непосредственного проведения турнира. Информация о ходе подготовки городов-организаторов к Чемпионату должна достичь максимальной аудитории по всему миру: это необходимое условие проведения мероприятия на высоком уровне и его положительной репутации в глазах мировой общественности. Примут Чемпионат 11 российских городов: Москва, Санкт-Петербург, Калининград, Волгоград, Казань, Нижний Новгород, Самара, Саранск, Ростов-на-Дону, Сочи и Екатеринбург. Различия в уровне социально-экономического и информационного развития обуславливают специфику подготовки каждого города к Мундиалю. Помимо непосредственных обязательств по строительству стадионов, дорожной инфраструктуры, гостиниц, улучшению сервиса и подготовки волонтеров каждый город-организатор несет ответственность за информационное и репутационное сопровождение мероприятий, связанных с Мундиалем.

Проведение столь масштабного мероприятия служит возможностью вывести бренд своего города на новый уровень и

накопить имиджевый капитал. Это возможно только при активной и профессиональной работе в медиапространстве, в противном случае возникнут репутационные риски. Положительный имидж города необходим не только для однократного привлечения туристов – он влияет на различные стороны долгосрочного городского развития, на экономику, культуру и поведение жителей. Мундиаль, таким образом, является катализатором и формирования положительного имиджа города, и улучшения городской среды. В медиапространстве между городами-организаторами ведется символическое состязание по ряду критериев: количество упоминаний города как организатора Чемпионата мира в СМИ и социальных медиа, качество информационных поводов, распределение сообщений по уровням и категориям СМИ, тональность сообщений, наличие тематических сайтов и площадок в социальных медиа. Эти критерии носят универсальный характер, их используют, в том числе, и зарубежные исследователи. Например, М. Каварацис с соавторами предлагают измерять заметность бренда с помощью мониторинга социальных медиа и онлайн-СМИ и в качестве ее показателей использовать «количество упоминаний, место их расположения, тональность и характер имиджевой ассоциации». Виртуальный рейтинг оказывает реальное влияние на статус городов-организаторов ЧМ 2018. Для продвижения мероприятий по подготовке к крупному международному событию в настоящее время используются социальные медиа – Facebook, Instagram, ВКонтакте, Youtube, Twitter и др. – как наиболее прогрессивные и демократичные средства массовой коммуникации, реализующие диалоговую стратегию передачи информа-

ции. Смысл этой стратегии выражается следующим тезисом: «много источников для многих приемников». Иначе говоря, социальные медиа, в отличие от традиционных средств массовой коммуникации, предполагают ситуацию, в которой авторами контента выступают сами пользователи. Социальные медиа позволяют быстро насыщать медиaprостранство необходимой информацией и выполнять поставленные репутационные задачи. В данном случае задача заключается не только в создании контента и его максимальном распространении, но и в формировании особых условий интерактивности, при которых аудитория также участвует в продвижении бренда «город-организатор Чемпионата мира по футболу 2018». Анализ новостного массива на тему Чемпионата мира по футболу 2018 позволил заметить еще одну важную тенденцию. Так, сообщения о Москве или Санкт-Петербурге в контексте ЧМ 2018 чаще ассоциированы с федеральным уровнем (независимо от уровня самого СМИ) и представляют интерес для аудитории всей страны. В то же время большинство новостей нестоличных городов-организаторов предназначены для «внутреннего пользования» и не привлекают внимание широкой аудитории. Таким образом, одной из главных задач городов-организаторов ЧМ 2018 является инициирование инфоповодов, которые были бы интересны на глобальном уровне. В качестве примера можно привести кейс из города Саранска. В местном зоопарке новорожденным пумам дали имена в честь Чемпионата мира по футболу 2018. Котят назвали именами известных игроков испанской «Барселоны» – Лионеля Месси, Луиса Суареса и Неймара. Об этом написали не только федеральные, но и зарубежные СМИ [Independent;

SPORT.ES]. Это хороший пример прорыва города-организатора в международное медиа пространство (по материалам статьи Дуккина Р.А. Чемпионат мира по футболу 2018: информационная подготовка городов-организаторов в медиапространстве // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. – 2016. – № 4. – С. 116–128).

**Кейс-вопросы**

1. Выделите сегменты индустрии спорта, описанные в данном кейсе, заполнив таблицу.

Сегмент индустрии спорта	Характеристика	Пример из кейса

2. Какой «эффект Мундиаля», по мнению автора статьи, следует ожидать городам-организаторам ЧМ по футболу?

3. Какие спортивные продукты должны обеспечивать потребности спортивного зрителя, участника или спонсора в процессе подготовки и проведения Мундиаля?

Продукт	Зрители	Участники	Спонсоры

## **Кейс 2**

### **СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ СПОРТА**

Совокупные темпы годового роста российского спортивного рынка в 2011–2015 годах, по словам Роберта Грумана, составили 4,6%. Доходы всей мировой спортивной индустрии возросли благодаря более благоприятным экономическим условиям, восстановлению объемов телевизионной рекламы, расширению использования платного телевидения для показа спортивных соревнований и возобновлению спонсорской деятельности финансовыми и автомобильными компаниями. Российский спортивный рынок пока еще не столь фрагментирован и находится в стадии становления. Результаты проведенного исследования о перспективах развития мировой индустрии спорта свидетельствуют о том, что спонсорство является самым быстрорастущим источником доходов индустрии спорта как во всем мире, так и в отдельных странах. Самые крупные доли доходов достанутся тем клубам и организациям, которые смогут разработать инновационные стратегии интеграции своих спонсоров в процесс взаимодействия с болельщиками для получения последними более ярких впечатлений от спортивного мероприятия, а также разработать более совершенные методы оценки для демонстрации доходности инвестиций от спонсорства.

Доход от продажи билетов: посещение мероприятий активно набирает популярность по всему миру. В зрителях растет желание стать частью живого выступления, будь то развлекательное мероприятие или спортивное соревнование. Необходимо подумать на том, как превратить спортивные события в России во что-то более похожее на комплексное развлекательное мероприятие. В нашем регионе доход от продажи би-



летов снизился на 1.9% в 2009 году и на 1% в 2010 году. Однако в ближайшие два года ожидается, что проведение крупных событий приведет к увеличению доходов от продажи билетов в ЕБВА (Европа, Ближний Восток и Африка) предположительно на 2% в год. Ключевым фактором роста здесь является оптимальное соотношение цены и качества – как с точки зрения ценообразования, так и с точки зрения дополнительной выгоды в виде развлечений.

Спонсорство является самым быстрорастущим источником доходов в спортивной индустрии. В последнее время количество спонсорских соглашений постоянно росло: 1100 соглашений в 2008 году, более 1300 в 2009 году, более 1600 в 2010 году. К 2015 году ожидается увеличение объемов на 5% как на международном уровне, так и в регионе ЕБВА.

Наиболее привлекательными для спонсоров являются предложения, связанные с крупными спортивными мероприятиями. В этом отношении огромный успех имеет проект «Сочи 2014», который установил новый стандарт получаемого спонсорского дохода в крупных мероприятиях. На сегодняшний день этот стандарт равняется 1,2 млрд долларов США. Возможно, объемы спонсорской деятельности, осуществляемой в России огромным количеством международных игроков в эпоху крупных спортивных событий в России, дадут местным игрокам шанс повысить уровень и качество спонсорства, помогая таким образом обеспечить сохранение привлекательности этого предложения и по завершении периода крупных мероприятий.

Права на трансляцию. К 2015 году в данном сегменте рынка ожидается общий рост в размере 4% в год. Однако в данном секторе правообладателям приходится решать сразу две задачи: во-первых, успевать за постоянным появлением инновационных решений с целью обеспечения максимального во-

влечения зрителей в атмосферу спортивных соревнований, расширения возможностей для просмотра событий за счет использования множественных платформ и «погружения» зрителей в спортивное событие, а во-вторых, поддерживать контроль над тем, как/где/кто потребляет спортивный контент с целью монетизации этого контента.

Мерчандайзинг. По всему миру ожидается сохранение умеренных темпов роста в данном секторе в размере 2,6%. Здесь интерес представляют розничные онлайн-продажи. Ощущается резкий скачок в интернет-торговле, однако исследование PwC показало, что на онлайн-сектор относится лишь 8% общего рынка розничных продаж. Как ожидается, эти показатели будут расти по мере привыкания покупателей к совершению покупок в режиме реального времени. По результатам нашего исследования было выявлено, что в 2007 году лишь 4% покупателей совершали онлайн-покупки более 1 раза в неделю, в то время как в 2010 году эта цифра выросла до 14%.

Во всем мире сегодня наблюдается все более тесное сближение индустрии спорта и индустрии развлечений, так как оба сектора стремятся отвечать на вызовы новых цифровых технологий, изменяющих и формирующих способы проведения досуга. И эта новая цифровая реальность вносит существенный вклад в глобализацию как самой индустрии, так и отдельных видов спорта.

Становление физической культуры страны тесно связано с уровнем социально-экономического развития общества. Наиболее эффективно индустрия спорта функционирует в высоко развитых странах, где в данной отрасли сосредоточена значительная часть ресурсного потенциала. Концепция развития России как социального государства предполагает, что спортивная составляющая в нашей стране в перспективе должна занять одно

из важнейших мест (по материалам статьи О.И. Радиной, О.Ю. Малининой, Н.А. Бутырской «Состояние и перспективы развития индустрии спорта с позиций маркетинга» // «Инновационная наука», 2016. – № 4. – С. 23–26).

### **Кейс-задания**

1. Выделите основные признаки спортивной индустрии по материалам кейса, заполнив таблицу:

<b>Признаки индустрии спорта</b>	<b>Сегменты индустрии спорта</b>	<b>Примеры из кейса</b>

2. Используя материалы кейса, докажите, что становление физической культуры и спорта страны тесно связано с уровнем социально-экономического развития общества.

3. Выделите положительные и отрицательные стороны сближения индустрии спорта и индустрии развлечений.

### **Рефлексия**

Проанализируйте Вашу деятельность в процессе изучения темы и заполните таблицу.

<b>Новое в теме (оцените, что в теме было новым для Вас)</b>	
Было понятно	
Не понял, нужны дополнительные пояснения	
Интересно	
Хочу узнать подробнее	
Пригодится в профессиональной деятельности	

## **1.2. СТАНОВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ КАК НАУКИ**

Менеджмент спортивной индустрии – область научно-практической деятельности, один из видов отраслевого специального менеджмента.

*Объектом менеджмента* спортивной индустрии как самостоятельной науки является процесс управления физкультурно-спортивными организациям, включающими определенное множество ФСО – спортивных школ, спортивных клубов, спортивных команд (по видам спорта), стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций. Продуктом деятельности ФСО является производство физкультурно-спортивных услуг, т.е. организованные формы занятия физическими управлениями и спортом, программы спортивной тренировки, спортивные зрелища и т. д.

*Предмет менеджмента* спортивной индустрии – управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри организаций физкультурно-спортивной направленности и взаимодействия этих организаций с внешней средой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг.

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

*Система менеджмента спортивной индустрии*

В современной России переход от командно-административной системы осуществляется недостаточно эффективно. Так, сложившаяся система управления в сфере ФКС также отвечает всем признакам управления «старого» типа. Современная система управления системой физической культурой и спортом в соответствии с Указом Президента РФ от 7 октября 2008 г. № 1445 «Вопросы Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации», Постановлением Правительства РФ от 29 мая 2008 г. № 408 «О Министерстве спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации» и Постановлением Правительства РФ от 10 декабря 2008 г. № 948 «О некоторых вопросах деятельности Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации» выглядит следующим образом:

В системе управления физической культурой и спортом (как отраслью) в качестве субъектов выступают в первую очередь федеральный орган исполнительной власти и органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области физической культуры и спорта, а также иные органы государственного и общественного управления, а в качестве объектов – физкультурно-спортивные организации различного уровня и характера.

Цели воздействия отличаются в зависимости от конкретных характеристик субъекта и объекта управления: так, если целью Олимпийского комитета России является обеспечение единой политики развития спорта высших достижений, то целью федераций по видам спорта – обеспечение развития конкретно-го вида спорта на всех его уровнях, от массового до спорта высших достижений.



Рис. 2. Система управления  
в сфере физической культуры и спорта

В системе менеджмента в физической культуре и спорте субъектом является руководитель организации (коллегиальный орган управления), его заместители или руководители отдельных подразделений, а объектом – коллектив сотрудников организации (подразделения) или отдельные исполнители.

*Механизм менеджмента* в индустрии спорта представляет собой комплекс форм, методов и средств, обеспечивающий эффективную реализацию целей физкультурно-спортивных организаций, наиболее полное удовлетворение потребностей их работников и потребителей производимых ими социально-культурных услуг.

Как социальная система каждая спортивная организация характеризуется целеустремленностью. В системе спорта фактор целеустремленности проявляется в процессе подготовки спортсмена на достижение определенной цели. Вместе с тем, следует отметить, что формирование целей каждой конкретной спортивной организации имеет свои закономерности, которые должны учитываться при управлении организации. Общие цели спортивных организаций отражены в уставе спортивной организации.

На уровне каждой самостоятельной системы спорта (массовый спорт, спорт высших достижений и др.) цели конкретизируются в виде предполагаемых конкретных результатов на соревнованиях, рекордов, достижений, плановых заданий по подготовке спортсменов разрядников, рекордсменов и мастеров спорта.

Отдаленные цели высокого уровня достигаются не непосредственно, а на основе последовательно решаемых задач каждого уровня спортивной подготовки (начальной подготовки, углубленной спортивной специализации, спортивного совершенствования, высшего спортивного мастерства).

Цели деятельности спортивной организации являются системообразующим фактором, вокруг которого формируется вся деятельность организаций. Поэтому выявление и формулировка целей – важный элемент управления деятельностью организаций. В ряде исследований отмечается, что «цель менеджмента в физической культуре и спорте есть желаемое, возможное и необходимое состояние организации, которое должно быть достигнуто» [10].

Цели спортивных организаций более высокого уровня не могут быть перенесены в неизменном виде как цели для организаций более низкого уровня, например, цели организаций системы спорта высших достижений не могут переноситься без изменений как цели организаций уровня резервного спорта.

Каждая спортивная организация может обеспечить достижение только определенного количества целей, ограниченного ее ресурсами и возможностями.

Описывая феномен целевого управления в спорте, В.Н. Жмарев отмечает, что под управлением в спорте в общем виде следует понимать целенаправленное воздействие на какой-либо объект или процесс с целью повышения эффективности его функционирования [30].

### **Функции управления в сфере физической культуры**

Функциональные звенья управления рассматриваются как особые, относительно самостоятельные виды деятельности, последовательные и взаимосвязанные друг с другом стадии, или этапы, полный состав которых образует единый управленческий цикл. Завершение одного цикла является началом нового, таким образом, обеспечивается «перманентность» управленческого процесса. Реальное движение от низших к высшим уровням обеспечивает более качественное состояние управляемой системы.



Как правило, описывая феномен управления, ученые подробно останавливаются на описании управленческих функций. В частности, М.И. Бурдянский, продолжая развитие теории А. Файоля, выделяет такие управленческие функции, как планирование, контроль, согласование, регулирование [105]. Исследование данной проблемы продолжил Ю.А. Тихомиров, который в качестве управленческих функций выделил организацию управленческой системы, выбор целей, прогнозирование, планирование, информирование, решение, организационную и массовую деятельность, контроль, оценку эффективности управления [95].

А.И. Китов [43] провел специальный психологический анализ функций управленческой деятельности. Он выделяет в управлении три стадии: диагностическую, творческую, организаторскую. Диагностическая, или познавательная, стадия связана с формированием информационной модели или образа управленческой ситуации и объекта управления, которая выступает в качестве информационной основы для второй, творческой стадии управления. Творческая стадия представляет собой этап принятия решений и формирования программы действий. Третья, организационная, стадия связана с исполнением принятого решения и реализацией выработанной программы на практике.

Более логичным является стадийный подход к определению технологии управления, при котором управленческий цикл разбивается на ряд относительно самостоятельных видов деятельности, сменяющих друг друга в строго определенной последовательности. В.М. Мишин [67] выделяет в составе управления пять стадий: целевую, дескриптивную, перспективную, реализационную и ретроспективную. Каждая из перечисленных стадий представляет собой обособленную часть

управленческого акта, в рамках которой совершаются действия, операции.

Управленческие функции – это относительно обособленные алгоритмические действия, направленные на достижение стратегических целей и качественного решения поставленных задач на различных уровнях управления. Для успешного управления организацией необходима реализация следующих управленческих функций: проблемно-аналитической, административно-организационной, проективно-прогностической, координационно-стимулирующей, контрольно-стимулирующей [115].

Специфические **функции управления физической культурой и спортом** в системе общественных отношений рассматривает Л.П. Матвеев. Ученый отмечает, что функции управления физической культурой – объективно присущие отношения, направленные на развитие определенных потребностей личности и общества. Следовательно, функции управления реализуются не сами собой, так как процесс управления предполагает активную деятельность человека, направленную на использование соответствующих культурных ценностей [59].

Необходимо учесть, что наряду с общими функциями управления, такими как прогнозирование, решение, информация, в физической культуре и спорте имеют место и специальные функции, к которым относятся: организация и проведение официальных международных соревнований; совершенствование правил международных соревнований; деятельность международного спортивного движения по предупреждению нарушений, связанных с применением спортсменами допинга; осуществление международных спортивных связей; пропаганда международного спортивного движения; регулятивная функция международного спортивного движения; роль спортивных со-

ревнований в развитии контактов между людьми; охранительная функция и др.

Функция осуществления международных спортивных связей занимает значительное место в общей программе культурных связей международного олимпийского комитета (МОК) и национальных олимпийских комитетов (НОК) с другими государствами. Фундаментом этих связей является политика мира, дружбы и взаимопонимания между странами и народами. Спортивные взаимоотношения в современном мире составляют одну из общественных потребностей и признаются важным средством расширения культурных связей между странами, разрядки международной напряженности, социального прогресса.

Пропаганда олимпизма – важная функция управления международным спортивным движением (МСД). Она направлена на популяризацию и распространение олимпийских знаний через Олимпийские академии и средства массовой информации.

Регулятивная функция физической культуры и спорта регламентирует межличностные и межгрупповые отношения путем их закрепления в нормативно-правовых актах. Такими актами являются: Олимпийская хартия Международного олимпийского комитета, уставы национальных олимпийских комитетов, решения, постановления государственных органов, Положения о соревнованиях и т.д. [109].

Таблица 1

### Функции управления физической культурой

Название функции	Содержание	Деятельность руководителя	Значение функции для эффективности управления
1	2	3	4
Проблемно-аналитическая	Анализ состояния внутренней среды организации (целей, задач, содержания, технологий, человеческих ресурсов), внешней среды (нормативно-правовую базу как федеральный заказ на специалиста, региональные образовательные запросы)	Анализ характера проблемы и причины, вызвавшие их, как внутри образовательного учреждения, так и вне его	Осуществление всестороннего анализа возникшей ситуации, определение краткосрочных и среднесрочных целей, задач деятельности, обеспечение коллегиальность в принятии решений
Административно-организационная	Четкое осуществление деятельности как самих руководителей различного звена, так и подчиненных	Организация персонала, координации взаимоотношений и подчинения усилий всех субъектов достижению краткосрочных и долгосрочных целей и задач, распределение обязанностей, ответственности, полномочий, устанавливают порядок	Выработка планов по достижению цели; подготовка условий для реализации деятельности подразделений; изучение процесса реализации поставленных задач, выработка управленческих решений, способов стимулирования деятельности субъектов управления и контроля за выполнением принятых решений, классификация

Окончание табл. 1

1	2	3	4
		деловых отношений в различных группах	различных видов деятельности каждой группы, наделенной соответствующими полномочиями
Проективно-прогностическая	Системные, целенаправленные виды деятельности, исключая нежелательные последствия	Определение концептуальных положений деятельности, программы деятельности структурных подразделений	Уменьшение степени риска в финансовых, материальных и человеческих ресурсах
Координационно-регулирующая	Обеспечение обратной связи между различными подразделениями и структурами, расстановкой субъектов управления в соответствии с их профессионально-личностными возможностями и потребностями, определением методов и факторов уменьшения риска в достижении поставленных целей	Принятие рациональных управленческих решений, обеспечение релевантной информации для их обоснования	Накопление опыта разработки и использования индивидуальных и коллективных технологий в управлении и принятии управленческих решений
Контрольно-стимулирующая	Оказание своевременной помощи (одобрением, поощрением, материальным и моральным стимулированием) субъектам управления в решении управленческих задач	Предварительный контроль соотношения стратегической цели и фактических материальных, финансовых и личностных ресурсов	Снижение степени отклонения от заданных характеристик качества образования и развития личности

Внешние специальные функции управления реализуются в деятельности государств по развитию и укреплению международного спортивного движения. В частности, роль спортивных соревнований в развитии контактов между людьми сформулирована в Заключительном акте Сессии по безопасности и сотрудничеству в Европе (Хельсинки, 1975 г.).

В исследованиях В.Н. Уварова выделяются следующие функции управления в сфере физической культуры и спорта: организация системы и процессов управления; прогнозирование и планирование развития физической культуры и спорта; организация массового физического воспитания; развитие высшего спортивного мастерства; подготовка и эффективное использование физкультурных кадров; финансирование и материально-техническое обеспечение физической культуры и спорта; капитальное строительство объектов спортивного назначения; пропаганда физической культуры и спорта; развитие международных спортивных связей [105]. Следовательно, функции управления физической культуры и спорта оказывают влияние на содержание деятельности субъектов физкультурно-спортивной деятельности. В то же время можно выделить следующие функции: социальную, экономическую, экологическую и др., относящиеся к физической культуре и спорту, что соответствует общим функциям управления.

Рассмотренные функции управления можно объединить в три основные группы:

1. По содержанию ориентирования системы физической культуры и спорта: прогнозирование; планирование; пропаганда; культурно-воспитательная; политические; методическое руководство; научно-методические.
2. По обеспечению системы физической культуры и спорта: нормативное регулирование (разработка нормативных и ор-

ганизационных основ управления); регулятивная функция; организационная; совершенствование системы; выработка и принятие управленческого решения; кадровая; материально-техническое обеспечение; финансирование; информативное обеспечение; регистрация высших спортивных достижений; совершенствование правил соревнований.

3. Оперативное управление физической культуры и спорта: осуществление международных спортивных связей; роль спортивных соревнований в развитии контактов между людьми; интернациональные ценности, способствующие моральному развитию отдельных спортсменов; укрепление межнационального единства; охранительная; контроль и учет, включая оценку всей работы, отдельных работников, выполнение конкретных заданий и т.д.; организация и проведение официальных международных соревнований.

Функции управления физической культурой и спортом реализуются через решение таких задач, как собственно спортивные, экономические, финансовые, административно-государственные и задач по культурно-досуговой творческой самореализации.

Исследуя характер **взаимоотношений между субъектами и объектами в системе управления физической культурой в образовательном пространстве педагогического вуза**, следует выделить целенаправленность воздействий субъекта на объект, так как цель в большей степени определяет сущность и условие совместимости, на основе которой создается система. Будучи сложной по своей структуре система управления физической культуры и спорта имеет не одну, а множество связанных между собой целей. Эти цели взаимодополняют друг друга и в то же время имеют разную направленность.

Социальное управление всегда выступает как диалектическое единство, по меньшей мере, двух подсистем: управляемой, которую обычно называют объектом управления, и управляющей, называемой субъектом управления. При этом объект определяет субъект управления, его сложность и функциональное назначение. «Задача научного управления, – отмечает В.Г. Афанасьев, – состоит в том, чтобы возможно точнее воспроизвести в субъекте объект управления, в противном случае обеспечить оптимальное функционирование и развитие общественной системы невозможно» [8, С. 16].

**Организационная деятельность в системе управления физической культуры и спорта в образовательном пространстве педагогического вуза** направлена на координацию, регулирование и контроль. Эти элементы являются основополагающими и определяющими функции управления физической культуры и спорта.

Координация, как один из элементов организации управления физической культуры и спорта, определяет вектор развития объектов (спортклубы, ДЮСШа и др.) и качество результатов субъектов деятельности. С развитием материально-технической базы спортивных организаций и созданием крупных спортивных образований (управление спортсооружениями, коллективами и т.д.) значение координации еще больше усиливается, т.к. необходимо четкое согласование деятельности отдельных единиц, входящих в эти образования.

Другой элемент организующего характера управления физической культуры и спорта – регулирование, проявляющееся в тех случаях, когда в системе возникает нарушение установленных связей между субъектом и объектом управления. По формам своего выражения, регулирование весьма разнообразно и в значительной степени зависит от специфики управляемого



объекта (спортивные сооружения, предприятия по производству спортивного инвентаря и т.д.). Формы регулирования могут быть правовые, материальные, моральные.

Неотъемлемым элементом организации управления физической культуры и спорта является контроль, осуществляемый на основе деятельности спортивных организаций.

В ряде современных исследований [30, 36] отмечается, что в системе управления в спорте отчетливо выделяются социальный, биологический и технологические **уровни управления**.

Социальное управление осуществляется при управлении поведением спортсмена, развитием его личности, а также управлении группами людей, спортивными организациями, всей системой спорта в целом или его частью. Управление на биологическом уровне в спорте осуществляется при управлении физиологическим функционированием органов спортсмена, его технической, физической, функциональной подготовкой. Управление на технологическом уровне в спорте осуществляется при управлении спортивными устройствами, снарядами и т.д.

### **Управленческие решения в системе управления физической культурой и спортом**

В общей теории менеджмента признаками управленческих решений являются длительность действия, направленность действия, обязательность выполнения, масштаб решаемых задач, сложность ситуации, в которой происходит решение [14].

В сфере спорта к основным управленческим решениям относят:

- 1) по масштабу: частные решения направлены на решение частных задач, общие – на решение проблемы в целом;
- 2) по длительности действия: долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные управленческие решения. В долгосрочных решениях осуществляется многолетняя стратегия. Среднесроч-

ные решения – это решение задач, поставленных на год, этап, период. Краткосрочные решения – это оперативное решение задачи, связанной с устранением текущих недостатков.

Эффективность системы управления определяет характер **управленческих отношений**. Следует отметить, что в современном обществе процессы управления тесно интегрируются с социально-экономической системой всей страны. Поэтому управление физической культуры и спорта связано с социально-экономической и педагогической системой, что формирует и развивает управленческие отношения. В этой связи С.Г. Сейранов выделяет 8 основных видов управленческих отношений:

1) отношения между управляющей и управляемой системами, между субъектом и объектом управления;

2) управленческие отношения внутри управляющей системы;

3) отношения между руководителем и подчиненным (отношения субординации);

4) отраслевые отношения (отношения в пределах одной отрасли физической культуры и спорта);

5) территориальные отношения (отношения в пределах одного региона);

6) межотраслевые отношения (отношения между организациями разных отраслей физической культуры и спорта);

7) межрегиональные отношения (отношения между организациями разных регионов);

8) территориально-отраслевые отношения [64].

Кроме того, в современной теории управления выделяют внешние и внутренние управленческие отношения. Внешние управленческие отношения возникают при взаимодействии организации (системы) с другими системами. Внутренние управ-

ленческие отношения определяют взаимодействие элементов систем и механизмов их функционирования.

По характеру и числу носителей управленческих отношений их можно разделить на межсистемные, межличностные и смешанные, а также на коллективные и индивидуальные, включающие прямые, групповые, перекрестные управленческие отношения.

По числу организованных связей выделяют простые и сложные управленческие отношения, а по характеру организованных воздействий –линейные, функциональные и смешанные.

По времени существования управленческие отношения бывают временными и постоянными. По направлению и степени воздействия на объект выделяют непосредственные и косвенные управленческие отношения. Первые имеют преимущественный характер подчинения и выражены в форме приказа, распоряжения. Косвенные управленческие отношения выражены в форме совета, консультации, информации [64].

Управленческое решение – это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Реализация управленческих решений, стратегических и тактических планов связана с выбором методов управления.

### **Методы управления системой физической культуры в образовательном пространстве педагогического вуза**

Методы управления в физической культуре и спорте представляют собой конкретные способы воздействия субъекта на объект (орган управления на физкультурно-спортивную орга-

низацию, руководителя физкультурно-спортивной организации на ее сотрудников и т.п.).

Методы управления в физической культуре и спорте рассматривают с позиции различных классификаций. В их совокупности выделяют методы прямого (достижение непосредственного результата) и косвенного (создание условий для достижения результата) воздействия; формального (авторитарный стиль руководства) и неформального (демократический стиль руководства) воздействия и т.д.

Наиболее значима с точки зрения практики управления классификация методов на основе специфики отношений, складывающихся между сотрудниками физкультурно-спортивной организации в процессе совместного труда. По этому основанию выделяют организационные, экономические и социально-психологические методы управления.

#### *Организационные методы управления*

Организационные методы менеджмента строятся на организационных отношениях между органами управления и организациями, организациями и работниками, на отношениях власти и подчинения. В совокупности организационных методов управления обычно выделяют следующие группы – методы организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия [66].

Методы организационно-стабилизирующего воздействия применяются для создания организационной основы совместной работы и заключаются в распределении функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установлении порядка деловых взаимоотношений и т.д. Эта группа методов включает:

- регламентирование, т.е. четкое закрепление функций за организацией, ее руководителем, подразделением, исполнителем и т.п.;
- нормирование, т.е. определение допустимых границ деятельности и установление нормативов труда;
- инструктирование, т.е. ознакомление исполнителя с различными факторами и обстоятельствами выполнения определенных работ в форме объяснения, совета, предостережения, разъяснения и т.п.

Методы распорядительного воздействия используются для решения текущих задач и позволяют корректировать деятельность с учетом изменения ситуации. Методы этой группы обычно реализуются в форме приказа, распоряжения и т.п.

Методы дисциплинарного воздействия предназначены для ликвидации отклонений в деятельности, для обеспечения четкого и своевременного выполнения установленных обязанностей. За невыполнение (ненадлежащее выполнение) обязанностей к работнику физкультурно-спортивной организации, например, могут быть применены такие дисциплинарные взыскания, как замечание, выговор, строгий выговор, увольнение с работы, а также в специфических ситуациях штрафные санкции.

В качестве специфических разновидностей организационных методов рассматриваются административные методы и методы правового регулирования, которые по своей природе характерны в первую очередь для управления физической культурой и спортом.

Административные методы связаны с властной природой государственного управления, проявляющейся в различных обстоятельствах и ситуациях. Одна сторона взаимоотношений (государственный орган управления, должностное лицо) наде-

лена властными полномочиями и потому может отдавать приказы другой, как правило, прямо подчиненной ей, стороне взаимоотношений (организации), которая обязана выполнять предписанное независимо от того, согласна она с ним или нет; одна сторона взаимоотношений (государственный орган управления, должностное лицо) обладает правом рассматривать заявления, жалобы другой стороны взаимоотношений (граждан) и удовлетворять их законные интересы; одна сторона взаимоотношений (государственный орган управления) устанавливает нормы, которые подлежат неукоснительному исполнению другой стороной взаимоотношений (гражданами) и т.д.

Методы правового регулирования представляют собой применяемые государством средства правового воздействия на общественные отношения. Различают два основных способа правового регулирования – авторитарный и автономный. Авторитарный способ используется при регулировании административных и других правоотношений и характеризуется тем, что одна сторона правоотношений наделена правом устанавливать другой стороне правоотношений содержание ее деятельности. Автономный способ основан на принципе равноправия: стороны правоотношений являются равноправными и в рамках действующего законодательства могут самостоятельно устанавливать содержание своих прав и обязанностей, изменять или прекращать их. Методы правового регулирования отношений в сфере трудового, финансового и других отраслей права носят комплексный характер и включают в тех или иных соотношениях элементы авторитарного и автономного способов.

#### *Экономические методы*

Экономические методы менеджмента предназначаются для воздействия на экономические отношения. Их спектр весь-

ма широк и многообразен, поэтому (с известной долей условности) часть экономических методов используется по преимуществу в целях управления физической культурой и спортом как отраслью (бюджетное финансирование, капитальные вложения, дотации и др.), а другая часть – в целях менеджмента физкультурно-спортивной организацией (кооперирование средств, амортизационные отчисления, налогообложение, материальное стимулирование и др.).

*Социально-психологические методы менеджмента в физической культуре и спорте.*

Социально-психологические методы используются для воздействия на социально-психологические отношения людей и потому в наибольшей степени характерны для управления физкультурно-спортивной организацией. Специфика этих методов связана с применением разнообразных неформальных факторов, интересов личности, группы, трудового коллектива.

К числу социально-психологических методов, как правило, относят:

- формирование трудовых коллективов с учетом социально-психологических характеристик людей (способностей, темперамента, черт характера и т.п.), что создает благоприятные условия для совместной деятельности и социального развития физкультурно-спортивной организации;
- социальное нормирование поведения, в том числе путем поддержания традиций физкультурно-спортивной организации и т.п.;
- социальное регулирование, связанное с учетом реального взаимодействия социальных интересов, их единства и разнообразия;

- социальное стимулирование: создание ситуации социально-психологической заинтересованности в достижении целей деятельности физкультурно-спортивной организации (повышение квалификации, культурный рост сотрудников, творческое отношение к труду и т.п.);

- удовлетворение культурных и социально-бытовых потребностей работников, в том числе обеспечение возможностей для проведения досуга, предоставление жилья и т.п.;

- создание и поддержание благоприятного социально-психологического климата совместной работы за счет морального стимулирования социальной активности, требовательности, взаимоподдержки, помощи и др. [71].

В процессе реализации общих и конкретных функций менеджмента в физической культуре и спорте применяется комплекс различных методов, состав которого зависит от целого ряда факторов. К основным факторам можно отнести организационно-правовую форму физкультурно-спортивной организации, специфику объекта воздействия, особенности конкретной ситуации, профессиональный опыт субъекта воздействия и др. [61].

Рассматривая организацию как систему, необходимо учитывать все ее подсистемы, их взаимодействие между собой и взаимоотношения с внешним окружением. В связи с этим объектом изучения являются факторы как внешней, так и внутренней среды.

Внешняя среда характеризуется как совокупность переменных, которые находятся за границами организации и не являются сферой непосредственного воздействия со стороны ее менеджмента. Факторы, образующие внешнее окружение организации, подразделяются на две группы: прямого и косвенного воздействия.



В первой группе представлены организации и люди, которые связаны с данным предприятием в силу выполняемых ими целей и задач: поставщики, потребители, акционеры, кредиторы, конкуренты, профессиональные союзы, торговые организации, правительственные органы, общества потребителей и пр. В условиях рыночной экономики давление рынка является самым существенным внешним фактором, поэтому необходимо постоянно отслеживать следующие параметры факторов деловой среды организации:

- сложность рынка, определяемая тем, насколько рынок влияет на способы, темпы и технологию выполнения работ внутри самой организации;

- степень диверсификации, характеризующая спектр продуктов, клиентов или услуг, предлагаемых на рынке и требующих ответных действий со стороны предприятия;

- определенность и стабильность, помогающие или, наоборот, мешающие предприятию предсказывать ход и темпы изменений на данном рынке;

- соотношение возможностей и угроз на данном рынке, предопределяющее его результирующую оценку для предприятия;

- характер отношений с другими организациями, определяющий предсказуемость требований и запросов с их стороны, наличие прямых или опосредственных связей, степень зависимости от них и т.д.

Во второй группе переменных внешней среды находятся факторы и условия, которые, не оказывая прямого воздействия на оперативную деятельность организации, предопределяют стратегически важные решения, принимаемые ее менеджментом. К таким факторам относят политические, экономические,

демографические, социально-культурные, технологические, экологические, географические, климатические факторы. Рассмотрение содержания каждой из этих групп позволяет определить силу и возможное направление их воздействия на деятельность организации [65].

Политические факторы оказывают влияние на такие явления общественной жизни, как стабильность власти, изменения в составе и политике правительства, характере проводимых реформ. Смена программ правительства может вызвать весьма серьезные сдвиги в характере поддержки национальной экономики, частного бизнеса, предпринимательства, государственного сектора экономики. Политическая нестабильность может увеличить риск долгосрочных инвестиций в экономику.

Экономические факторы определяют такие параметры экономики, как динамика и темпы роста валового внутреннего продукта и продукции отраслей, оплата труда, производительность и эффективность.

Анализ демографических факторов производится по показателям подвижности, половозрастного состава населения, коэффициентам смертности и рождаемости, динамики спроса и т.п.

Социально-культурные факторы оказывают существенное влияние на выбор товаров и услуг, которые стремятся приобрести люди. Он отражает определенные вкус и моду, нравственные и религиозные нормы и характеризует отношение отдельного человека к работе, условиям и оплате труда.

Группа технологических факторов отражает уровень научно-технического развития в обществе или в отрасли и в определенном смысле предопределяет возможности проектирования и создания технической системы предприятия. Поэтому среди факторов этой группы особенно большое значение имеет ана-

лиз исследований и новых разработок, выявление прогрессивных изменений в интересующих данное предприятие отраслях. Все это, в конечном счете, предопределяет способность компании быстрее других применять новые технологии и продукты, а это, как правило, приводит к повышению конкурентноспособности организации.

Такой же детальный анализ должен быть проведен по остальным группам факторов внешней среды второй группы.

Значение факторов внешней среды для развития организации повышается в связи с усложнением всей системы общественных связей и отношений. Их влияние на организацию может проявляться в виде:

- возможностей, использование которых может оказать положительное влияние на деятельность организации;
- угроз, характеризующих факторы, которые при их реализации представляют опасность для организации.

Внутренняя среда каждой организации формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на осуществляемые здесь процессы. Именно они определяют структуру предприятия, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды.

Культура организации – это совокупность коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм, оказывающих влияние на поведение отдельных индивидов и групп людей, а следовательно, и на процессы, протекающие в организации.

Внутренняя среда организации зависит от внешней, представляя собой органическую составляющую внешней среды, получая из нее все необходимое для того, чтобы реализовывать

свое предназначение, и предлагая ей результаты своих усилий по преобразованию ресурсов в продукцию и услуги.

Основными нормативными актами, регламентирующими структурно-штатную организацию управления физической культуры и спорта, являются уставы, положения об органе управления, должностные инструкции и положения о должности.

Система управления в сфере физической культуры является нормативной системой типа «человек – человек», основная цель которой – эффективное решение проблем организации. Для проектирования системы формирования решений руководство высшего уровня должно: 1) определить основные части системы, 2) построить модель, 3) собрать и использовать данные, относящиеся к эффективности функционирования системы. Анализ систем представляет собой процесс расчленения и установления все более мелких частей системы; синтез систем – процесс перегруппировки.

Охарактеризуем кратко основные функциональные разновидности менеджмента в физической культуре и спорте, которые в своей взаимосвязанной совокупности представляют систему.

Стратегический менеджмент представляет собой управленческую деятельность, состоящую в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей физкультурно-спортивной организации с учетом постоянно меняющихся условий внешней среды. Стратегический менеджмент, несмотря на то, что в его основе лежит такая основная функция управления, как планирование, не является ни четко определенным образом действий, ни тем более конкретным планом. Его сущность составляет концепция деятельности физкультурно-спортивной организации в конкретных условиях. В связи с этим стратегический

менеджмент есть область деятельности высшего руководства физкультурно-спортивной организации.

Стратегический менеджмент как общая концепция деятельности физкультурно-спортивной организации в конкретных условиях реализуется в различных планах и теснейшим образом связан с такой функциональной разновидностью менеджмента, как программный (проектный) менеджмент.

Программный (проектный) менеджмент представляет собой деятельность по управлению не постоянными, а временными объектами, в качестве которых выступают отдельные программы, проекты или их совокупность.

Организационный менеджмент представляет собой управленческую деятельность, базирующуюся на общеорганизационных принципах (демократический централизм, иерархичность, сочетание отраслевого и территориального управления, ответственность и др.) и направленную на реализацию такой основной функции управления, как функция «организация».

Персонал-менеджмент представляет собой управленческую деятельность, включающую совокупность мероприятий, направленных на оптимальное формирование трудового коллектива Физкультурно-спортивной организации и наиболее полное использование его способностей в производственном процессе.

Инновационный менеджмент представляет собой деятельность по управлению инновационными процессами в физкультурно-спортивной организации. В соответствии с международными стандартами инновация рассматривается как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового (усовершенствованного) продукта или технологического процесса либо в новом подходе к предоставлению социально-культурных услуг. Спектр инноваций в дея-

тельности физкультурно-спортивных организаций весьма многообразен и может быть классифицирован по различным основаниям – технологическим параметрам, типу и степени новизны, степени распространенности, сферам деятельности и др.

Риск-менеджмент представляет собой деятельность по оценке рисков, которые могут возникнуть в работе ФСО, и управлению ими. Риск-менеджмент характеризует управленческую деятельность в условиях неопределенности, основой которой являются все более непредсказуемые изменения рынка. Обычно риск-менеджмент связывают с экономическими отношениями между хозяйствующими субъектами в связи с рискованными (венчурными) вложениями капитала.

Финансовый менеджмент представляет собой вид деятельности, направленной на управление финансово-хозяйственным функционированием физкультурно-спортивной организации.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Определите особенности предмета и объекта менеджмента спортивной индустрии.
2. Какие факторы, по Вашему мнению, оказывают влияние на выбор методов менеджмента спортивной индустрии?
3. Опишите механизмы менеджмента индустрии спорта.
4. Выделите особенности управленческих решений в сфере менеджмента спортивной индустрии.
5. Какие виды функциональные разновидности менеджмента характерны для менеджмента спортивной индустрии?

### **Кейс 3**

#### **АЗИАТСКАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ**

Успехи азиатского спорта стали возможными в значительной степени благодаря тому, что азиатские государства, сохраняя свое культурное своеобразие, смогли освоить преимущества западного мышления и осуществить стратегический прорыв в этом направлении. Так, например, огромные успехи китайского спорта стали возможными благодаря диалектически перенятому опыту подготовки спортсменов в Советском Союзе, кстати, в значительной степени забытому в нынешней России.

Говоря об олимпийском движении, отметим что, хотя оно пришло в Китай вместе с западной цивилизацией в конце XIX века, только с образованием народной республики в 1949 г. массовый спорт при взаимосвязи с Олимпийским движением стал развиваться на государственном уровне.

В основу системы олимпийской подготовки было положено привлечение к обучению на этапе начальной подготовки огромного количества детей на территории всей страны. Не менее важным оказалось и развитие материальной базы для массового спорта и спорта высших достижений. За короткий период в крупнейших городах появилось множество современных и хорошо оснащенных спортивных сооружений, а по всей территории страны – широчайшая сеть сооружений для детско-юношеского спорта. Создана широкая сеть школ-интернатов спортивного профиля, в которые отбирались перспективные дети для полноценной подготовки спортивного резерва. Попасты в такую школу для китайских детей и их родителей – это огромный стимул в связи с низким жизненным уровнем большей части населения и важностью для любой семьи определить ребенка на полное и качественное государственное обеспечение.

Продуманностью отличается и концепция олимпийской подготовки в отношении отбора приоритетных видов спорта,

принципов комплектования сборных команд и организации их подготовки, постановки задач при участии в главных соревнованиях.

При отборе приоритетных видов в основу положены следующие критерии: 1) развитие видов, которые имеют традиции, высокий уровень достижений, соответствует генетическим особенностям населения (бадминтон, настольный теннис, гимнастика, дзюдо, прыжки в воду); 2) развитие видов, в которых разыгрывается большое количество медалей, и достижения в решающей мере определяют общекомандный успех (первоочередное внимание было обращено на плавание и легкую атлетику, а в дальнейшем – на развитие других видов, в частности на греблю академическую, греблю на байдарках и каноэ и др.); 3) опережающее развитие видов и дисциплин, которые в перспективе могут оказаться в программе Игр (например, задолго до включения женской тяжелой атлетики в программу Игр в Китае началось интенсивное развитие женской тяжелой атлетики; а после включения в программу Игр преимущество китайских спортсменок оказалось подавляющим); 4) ориентация, как в свое время сделала и ГДР, на развитие женского спорта в связи с меньшей конкуренцией, что привело к высоким результатам в плавании и беге на средние и длинные дистанции; 5) концентрация внимания и создание всех необходимых условий относительно небольшой группе спортсменов высокого класса, реально способных добиться результатов мирового уровня, исключение из сферы олимпийской подготовки спортсменов, не способных претендовать на завоевание наград; 6) включение в составы сборных команд для участия в Олимпийских играх и чемпионатах мира спортсменов, либо претендующих на успех, либо имеющих явные перспективы в будущем; 7) широкое использование средств восстановления и стимуляции работоспособности, среднегорной и высокогорной подготовки.



В Китае к организации олимпийской подготовки привлечены органы государственного управления спортом – Государственная генеральная спортивная администрация спорта, Национальный олимпийский комитет и общественные организации, объединенные во всекитайское спортивное общество. Однако принципиальной особенностью руководства спортом Китая в отличие от подавляющего большинства стран является постоянный контроль со стороны руководителей коммунистической партии Китая.

Основным элементом этой системы является всекитайская спартакиада, в которой участвуют сборные команды провинций по всем олимпийским видам спорта, культивируемым в стране, а также отдельным национальным видам. Всекитайские спартакиады проводятся также раз в 4 года, но в год, следующий за Олимпийскими играми. По мнению китайских специалистов, такие сроки проведения спартакиад являются более рациональными, так как позволяют выявить молодых перспективных спортсменов за три года до очередных игр и планомерно организовать их подготовку.

Существенным моментом в организации олимпийской подготовки китайских спортсменов является то, что основные центры олимпийской подготовки спортсменов находятся в структуре крупнейших физкультурных вузов. Они полностью финансируются из государственного бюджета и непосредственно подчинены Государственной генеральной спортивной администрации Китая. Размещение этих школ на базе вузов снимает множество проблем и позволяет полноценно организовать процесс подготовки спортсменов, успешно сочетать учебу с занятиями спортом, эффективно решать вопросы материально-технического, научно-методического и медицинского обеспечения.

Государственная генеральная спортивная администрация в полном объеме выделяет средства, необходимые на все нуж-

ды школы, интенсивно развивает материальную базу вуза, которая используется как для нужд учебного процесса, так и для подготовки спортсменов школы. Принципиальной особенностью работы школы является постоянное обновление состава занимающихся. Ежегодно в школу зачисляется около 100 юных перспективных спортсменов в основном в возрасте 12–14 лет и столько же спортсменов, не имеющих реальных перспектив для достижения высших спортивных результатов, отчисляются из школы. В этом отношении организация работы школы близка к той системе, которая существовала в ГДР, и выгодно отличается от опыта бывшего СССР, где обновление составов занимающихся и постоянный поиск перспективного резерва происходили значительно менее интенсивно [63].

Существует тесная взаимосвязь деятельности школы и государственной сборной команды, тренеры школы по видам спорта поддерживают постоянную связь с тренерами сборных команд (в ряде случаев ведущие тренеры школы одновременно являются тренерами сборных команд по видам спорта), а также руководителями и ведущими специалистами соответствующих отделов по видам спорта Государственной генеральной спортивной администрации Китая. Тесно взаимодействуют и со звеном начального спорта – детскими спортивными школами, за счет которых школа высшего спортивного мастерства пополняется перспективными юными спортсменами. Детские спортивные школы финансируются и развиваются за счет провинциального бюджета.

На всех этапах развития Китайской Народной Республики физическая культура и спорт рассматриваются как средство улучшения здоровья нации, повышения производительности труда, оборонной мощи государства, а международные успехи в спорте – как способ ведения внешнеполитической борьбы, как часть революционного дела. Государственную политику в обла-

сти физической культуры в Китае осуществляют Государственный комитет физической культуры и спорта, созданный в 1952 г. (ГКФКиС), и Всекитайская федерация спорта. ГКФКиС вырабатывает государственную политику, осуществляет общее руководство и координирует все физкультурно-спортивное движение страны, оказывает поддержку Олимпийскому комитету КНР, Всекитайской федерации спорта (созданной в 1949 г.), региональным органам при взаимодействии с министерствами образования, здравоохранения, обороны и другими ведомствами. Основными функциями Всекитайской федерации спорта являются разработка программ; отбор и подготовка выдающихся спортсменов; организация деятельности по международному спортивно-му обмену; цензура литературы в области спорта; подготовка материалов и реклама спорта; проверка состояния спортивных сооружений и инвентаря; организация и проведение спортивных мероприятий. В функции Олимпийского комитета КНР входят развитие и пропаганда Олимпийского движения; организационная, социальная, экономическая и информационная работа [109].

В КНР имеется около 40 научно-исследовательских институтов физической культуры, оборудованных современной техникой, предметом изучения которых являются различные аспекты спорта и физической активности населения различных стран и регионов мира. Имеется обширная информационная база данных, около 60 тысяч единиц, включая российские издания и публикации: «Теория и практика физической культуры», «Физкультура в школе» и др. Стратегия в области физкультуры и спорта в Китае развивается как часть системы государственной политики партии, экономики, культуры и образования.

Таким образом, сейчас можно констатировать факт существования и бурного развития азиатской модели управления физической культурой и спортом, основанной на оптимальном сочетании собственного опыта и достижений западных стран

(по материалам статьи А.С. Сагалева, А.Е. Дуринова, Б.П. Хамаганова «Азиатская модель управления физической культурой и спортом» // Вестник Бурятского государственного университета. – 2011. – № 13. – С. 129–135).

### **Кейс-вопросы**

1. Выделите особенности азиатской модели менеджмента спортивной индустрии, заполнив таблицу.

Объект менеджмента	
Предмет менеджмента	
Функциональные виды менеджмента	
Особенности принятия управленческих решений	
Степень эффективности управленческих решений	

2. По материалам кейса постройте схему «Органы управления физической культурой и спортом в азиатской модели менеджмента».

3. Оцените возможности применения азиатской модели менеджмента в России, выделив достоинства и недостатки этой модели управления.

### **Рефлексия**

Проанализируйте Вашу деятельность в процессе изучения темы и заполните таблицу.

Новое в теме (оцените, что в теме было новым для Вас)	
Было понятно	
Не понял, нужны дополнительные пояснения	
Интересно	
Хочу узнать подробнее	
Пригодится в профессиональной деятельности	

### 1.3. СТРУКТУРА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЛИЧНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ В ИНДУСТРИИ СПОРТА

Структура – совокупность устойчивых связей объекта, обеспечивающих его целостность и тождественность самому себе, т.е. сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях. В качестве научного метода, позволяющего нам описать структуру профессиональной компетентности личности менеджеров в индустрии спорта, использован метод классификации.

**I. Кластерные классификации** основаны на объединении нескольких однородных элементов, которые рассматриваются как самостоятельные единицы компетенций менеджера, обладающие определенными свойствами.

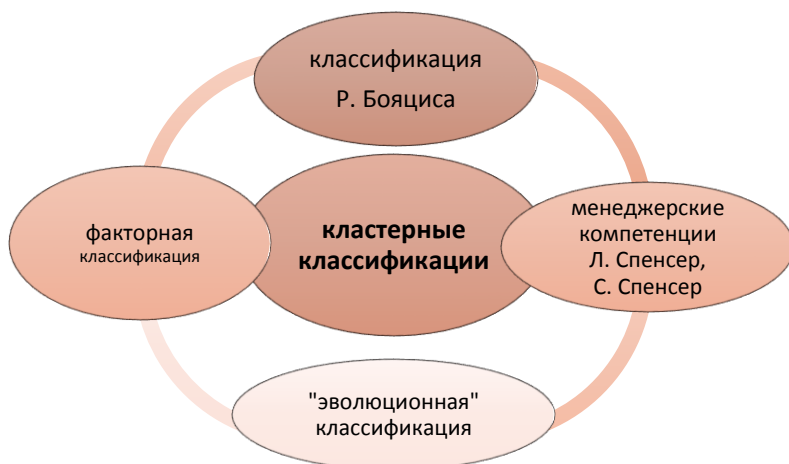


Рис. 3. Кластерные классификации

### **1. Классификация Р. Бояциса**

Одна из первых кластерных классификаций компетенций была опубликована Р. Бояцисом в 1982 году в монографии «Компетентный менеджер: модель эффективной работы». Р. Бояцис предложил достаточно стройную и логичную систему компетенций менеджера: 19 компетенций были сгруппированы в пять групп, которые он назвал кластерами. В результате проведенного кластерного анализа большого объема данных Р. Бояцис выделил 21 компетенцию, две из которых – «специализированные знания» и «память» – выпадали из общей стройной модели компетенций [46].

### **2. Классификация «менеджерских компетенций»**

Л. Спенсера и С. Спенсера.

Результатом работы Л. и С. Спенсеров стала модель из 20 компетенций, объединенных в шесть кластеров. В этой модели уже не было «выпавших» компетенций как у Р. Бояциса, однако в описании кластера «Менеджерские компетенции» появилась приписка о том, что компетенции этого кластера «представляют собой особое подмножество компетенций» другого кластера. В частности, Л. и С. Спенсеры в своей работе исследовали около 760 отдельных типов поведения, из которых они выделили 360 поведенческих индикаторов, составивших предварительный словарь компетенций. Затем ими был проведен анализ полученных данных с целью группировки сходных формулировок» [89].

### **3. Факторная классификация М. Ломбардо и Р. Эйхингера.**

М. Ломбардо и Р. Эйхингера собрали 67 компетенций в 26 «логических» кластеров, которые, в свою очередь, объединены в восемь «статистических» факторов. Таким образом, эта модель имеет четко выраженную трехуровневую организацию: Фактор – Кластер – Компетенция.

**4. «Эволюционная классификация компетенций»** отражает позицию А.В. Овчинникова об эволюционном характере развития компетенций.

«Универсальная модель профессиональных компетенций» включает 5 кластеров, отражающих естественный характер в развитии компетенций.

**Кластер №1. «Личностные компетенции»** включает следующие группы компетенций:

- 1) когнитивные (познавательные);
- 2) креативные (творческие);
- 3) организационно-деятельностные (методологические);
- 4) эвристические.

**Кластер №2. «Социальные компетенции»** включает:

- 1) социальное взаимодействие;
- 2) межличностное общение;
- 3) социальная (религиозная, расовая, национальная, родовая, культурная) самоидентификация.

**Кластер №3. «Технические компетенции»** включают:

- 1) специальные компетенции;
- 2) безопасность и охрана труда;
- 3) экологические компетенции.

**Кластер №4. «Организационные компетенции»** включают:

- 1) понимание компании;
- 2) преданность компании;
- 3) правильное позиционирование себя в компании;
- 4) командная работа.

**Кластер №5. «Административные компетенции»** включают:

- 1) командное лидерство;
- 2) стратегические навыки;

- 3) оказание влияния;
- 4) организационное мужество.

В данной классификационной модели отражен факт эволюционного динамического развития компетенций, заключающийся в том, что естественным образом в человеке сначала развиваются личностные компетенции (человек учится осознавать себя в окружающем мире), затем социальные (выстраивает отношения с другими людьми), технические (получает профессию), организационные (выстраивает отношения с коллегами по работе). Логическим завершением этого ряда являются административные, или управленческие, компетенции. Завершением, но не финалом. Еще одной отличительной особенностью модели является то, что она не исключает повторения цикла на более высоком уровне: предыдущий цикл, завершившись развитием неких административных компетенций, неизбежно порождает личностные изменения, тем самым создавая условия для начала следующего цикла развития компетенций из пяти этапов.

**II. Педагогические классификации** отражают задачи конкретных исследований, направленных на формирование компетенций в процессе профессиональной подготовки спортивных менеджеров.



Рис. 4. Педагогические классификации



## **1. Структура профессиональной компетентности специалиста в сфере физической культуры и спорта**

Исследования структуры профессиональной компетентности специалистов в сфере физической культуры опираются на «Квалификационные характеристики должностей работников в области физической культуры и спорта», разработанные Министерством здравоохранения и социального развития Российской Федерации (2011г.), поэтому компоненты структуры профессиональной компетентности данной группы применимы к широкому кругу профессиональной деятельности, в том числе и к спортивному менеджменту.

Проблеме исследования профессионально-психологической компетентности специалиста по физической культуре и спорту посвящены работы И.А. Баврюкова, Ю.В. Варданян, Е.Н. Гогунова, И.А. Григорьянца, В.Ю. Питюкова и др.

Однако содержание профессиональной компетенции понимается авторами по-разному. Так, И.А. Баврюков [97] связывает профессиональную компетентность с психологической готовностью будущих специалистов, которая формирует уверенность в своих профессиональных силах. Методическую составляющую профессиональной компетентности активно исследует И.А. Григорьянец в работах, посвященных проблемам модернизации высшего образования [105]. Е.Н. Гогунов [16] профессиональную компетентность рассматривает в связи с понятием мотивации профессиональной деятельности, указывая, что система непрерывного профессионального образования специалистов физической культуры и спорта включает проектирование профессионально-психологической компетентности. Н.А. Банько [9] выделяет понятие профессиональной компетентности, имеющей нормированную сферу приложения, сложившиеся образцы ре-

зультатов деятельности и требования к их качеству, и ключевой (общеобразовательной) компетентности, которая проявляется как определенный уровень функциональной грамотности.

Профессиональная компетентность включает:

1. Овладение знаниями, умениями и способностями, необходимыми для работы по специальности при одновременной автономности и гибкости в части решения профессиональных проблем; развитое сотрудничество с коллегами и профессиональной межличностной средой.

2. Конструкты проектирования стандартов, представляющие собой «элементы компетенции», в которые входят:

- критерии деятельности (мера качества);
- область применения;
- требуемые результаты.

3. Эффективное использование способностей, позволяющее плодотворно осуществлять профессиональную деятельность согласно требованиям рабочего места. В этом смысле компетенции включают неформальные и информальные знания и ноу-хау.

4. Интегрированное сочетание знаний, способностей и установок, позволяющее человеку выполнять профессиональную деятельность в современной трудовой среде.

Следовательно, понятие «профессиональная компетентность» рассматривается как совокупность знаний и умений, определяющих результативность труда, объем навыков выполнения задачи: комбинация личностных качеств и свойств; комплекс знаний и профессионально-значимых личностных качеств; вектор профессионализации; единство теоретической и практической готовности к труду; способность осуществлять сложные культуросообразные виды деятельности.

## **2. Компетентностная модель магистра в области менеджмента (Е.И. Бабенко, Е.П. Кудрявцева).**

Содержание классификации составляет описание того, каким набором компетенций должен обладать выпускник вуза, к выполнению каких профессиональных функций он должен быть подготовлен.

### **1. Общенаучные:**

- компетенции познавательной деятельности (способность к абстрагированию; критическое мышление; поиск и формирование причинно-следственных связей, способность использовать инструменты и приемы исследований для принятия эффективных управленческих решений; разрешение проблемных ситуаций);

- компетенции профессионального развития (способность обучаться самостоятельно; готовность решать сложные вопросы);

- компетенции в информационной деятельности (владение информационными технологиями на уровне пользователя, ведение и актуализация баз данных спортивной информации).

### **2. Специальные:**

- знание и реализация принципов профессиональной этики и социальной ответственности;

- обладание научными знаниями в области психологии и организационного поведения для их использования в процессе управления;

- умение создавать благоприятный социально-психологический климат в организации и ее структурном подразделении;

- умение выполнять функции коммуникатора, способного обеспечить административное и деловое общение;

- умение разрешать и/или предотвращать возникающие конфликтные ситуации любых типов;

- обладание способностью к самооценке;

- умение и стремление непрерывного повышения квалификации и самосовершенствования.

### **3. Универсальные:**

- знание новейших результатов исследований, публикаций в ведущих профессиональных журналах и умение их использовать в практической деятельности;

- умение критически оценивать результаты исследований, способность выявлять перспективные направления и составлять программу исследования;

- способность творчески применять полученные теоретические инструментальные знания для решения организационно-экономических задач;

- владение знаниями, навыками и умениями в области использования информационных ресурсов в процессе управления организацией;

- владение правовыми основами управленческой деятельности и умение их использовать в процессе управления организацией.

### **4. Профессиональные:**

- **аналитические:** анализ стратегических факторов развития организации различными методами, анализ внешней и внутренней среды организации, анализ слабых и сильных сторон организации;

- **исследовательские:** умение ставить организационно-экономические задачи и формировать задачу исследования, владение методами активизации творчества и генерирования идей;

- **функциональные:** разработка философии организации и формирование системы стратегических целей, знание и использование различных источников стратегических целей (ценности топ-менеджмента, исследование конкурентной среды, маркетинговые исследования) планирование деятельности по достижению сформированных целей;

- **инструментальные:** оценка эффективности инвестиционных проектов, тимбилдинг, построение скоринговых систем оценки, моделирование процессов и ситуаций, тотальное управление качеством.

### **III. Управленческие классификации**

#### **1. Классификации, основанные на требованиях к знаниям в области теории и умения в сфере практики управления**

В работах ряда зарубежных и российских ученых (М. Кубра, С. Уидетт, С. Холлифорд, Э.Ю. Рубиной и др.) предложена классификация профессиональных компетенций менеджеров по различным признакам: личностные и профессиональные; предпринимательские и непредпринимательские; общие (базовые) и ключевые конкурентные и т.д.

В целях классификации, компетенции в общем плане подразделяются на личностные и профессиональные. Для каждого конкретного человека они определяются уровнем его профессионального образования, опытом, а также его индивидуальными, личностными способностями.



Рис. 5. Управленческие классификации

Так, личностные компетенции представляют собой качества, которые характеризуют человека как личность. М. Кубр [53] относит к ним интеллектуальные способности; умение понимать людей и работать с ними; интеллектуальную и эмоциональную зрелость; этику и честность; физическое и умственное здоровье, а также деловые и психологические характеристики.

Каждой должности соответствует своя иерархия компетенций. В состав модели профессиональных компетенций спортивного менеджера целесообразно включить следующие компетенции:

1. Нацеленность на результат предполагает высокую степень важности работы менеджера для достижения личного удовлетворения при высокой потребности в достижении успеха, совершенствовании собственных профессиональных навыков.

2. Планирование и организация проекта – умение разрабатывать планы по проектным работам, координировать и контролировать исполнение планов.

3. Лидерство предполагает умение менеджера использовать различные методы и стили управления консультантами при реализации проекта, эффективно взаимодействовать как с подчиненными, так и с руководителями.

4. Управленческий контроль – обеспечение эффективного непрерывного контроля над процессом управления, исполнителями и задачами.

5. Делегирование полномочий – умение эффективно распределять ответственность за принятие решений и соответствующие обязанности.

6. Решительность – готовность принимать решения, высказывать свое мнение, принимать на себя обязательства и ответственность за результаты.

7. Убедительность в общении – способность убедительно и доходчиво излагать свои мысли и факты, убеждать заказчиков и подчиненных в правильности своей точки зрения.

## **2. Практико-ориентированная классификация управленческих компетенций А.Б. Камалетдиновой.**

- *Компетенция 1.* Широта кругозора, необходимая, чтобы быть хорошо информированным: видит ограничения; создает и поддерживает сети и формальные каналы коммуникаций внутри компании и с внешним миром; проводит мониторинг деятельности конкурентов.

- *Компетенция 2.* Острота анализа и восприятия, необходимая для ясного понимания: ясно видит общую задачу; точно и быстро схватывает информацию; соотносит разрозненную информацию; видит случайные, непостоянные отношения; добирается до сути проблемы.

- *Компетенция 3.* Адаптируется к изменениям, возникшим в результате получения новой информации: адаптация в ситуациях изменения; генерирует варианты; предвидит реакцию других; проявляет инициативу и обладает здравым смыслом.

- *Компетенция 4.* Организованность, обеспечивающая продуктивность работы: определяет приоритеты; планирует «с конца» от момента срока сдачи проекта; определяет составные части задач; предвидит потребность в ресурсах; распределяет ресурсы по задачам; ставит цели сотрудникам.

- *Компетенция 5.* Уверенность в себе, необходимая, чтобы идти своим путем: выражает и передает уверенность в собственных силах; готов принимать и поддерживать решения; смело общается с руководителями; стремится брать на себя просчитанный риск.

- *Компетенция 6.* Стремление достигнуть результата: определяет момент принятия решения во времени; вводит инновации или адаптирует существующие процедуры для достижения результата; берет на себя решение проблем; предлагает новые идеи.

- *Компетенция 7.* Чувствительность, необходимая, чтобы понимать точку зрения окружающих: принимает в расчет потребности окружающих; рассматривает ситуацию с позиции других людей; сопереживает; знает об ожиданиях окружающих.

- *Компетенция 8.* Сотрудничество, необходимое для работы с другими людьми: вовлекает других в область своих идей; информирует окружающих; использует навыки членов команды; поддерживает правила взаимодействия внутри команды; открыт для новых идей и предложений.

- *Компетенция 9.* Терпение, чтобы побеждать в долгосрочной перспективе: придерживается стратегического плана; не уходит в сторону в трудной ситуации; жертвует настоящим ради будущего; когда ситуация неблагоприятна, выжидает [99].

Таким образом, анализ классификаций компетенций позволяет констатировать, что профессиональная компетентность менеджеров в индустрии спорта является сложным образованием, имеющим иерархическую структуру, в которой выделяются как общие, так и парциальные характеристики.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Выделите основные компоненты структуры профессиональной компетентности менеджера индустрии спорта.

2. Какие основные характеристики менеджмента отражают кластерные классификации профессиональной компетентности менеджера индустрии спорта?

3. Сравните кластерные и педагогические классификации профессиональной компетентности менеджера индустрии спорта. Какая из предложенных классификаций, по Вашему мнению, в большей степени соответствует специфике менеджмента индустрии спорта?

4. Какие особенности спортивной индустрии отражают управленческие классификации профессиональной компетентности менеджера индустрии спорта?



## **Кейс 4**

### ***Подготовка менеджеров индустрии спорта за рубежом***

В Швейцарии проводится подготовка по направлению «Событийный менеджмент и менеджмент индустрии спорта и развлечений», во Франции – по международному спортивному менеджменту или управлению спортивными организациями. В Великобритании можно пройти универсальную специализацию «Менеджмент в спорте», а в Соединенных Штатах Америки можно выбрать целый спектр менеджерских специальностей, в том числе и для отдельных видов спорта. Современных спортивных менеджеров отличают универсальные знания и высокая квалификация, они владеют знаниями по инновационным технологиям, новыми идеями и ценностями, все это дает им шанс на карьерный рост и осуществление успешного бизнеса. Спортивная индустрия стремительно развивается, а школы и факультеты учебных заведений чутко отзываются на требования рынка. Будущие спортивные управленцы изучают широкий спектр как традиционных «менеджерских» дисциплин, так и комплекс специализированных предметов, таких как продуктовая политика и ценообразование в спорте, маркетинговая стратегия спортивной организации, маркетинг спортивных событий, спортивный брендинг, дистрибуция и продажа спортивных продуктов и многое другое. Выпускник такого зарубежного вуза может уверенно занимать руководящую должность в разных областях спортивной индустрии: компаниях индустрии гостеприимства, специализированных PR- и event-агентствах, фитнес-клубах, спортивных клубах, спортивных школах, профессиональных ассоциациях и федерациях, спорткомплексах.

В Германии обучение дипломированных спортивных менеджеров можно охарактеризовать, выделяя следующие особенности и основные черты.

Представители немецкой школы, занимающиеся подготовкой специалистов в сфере спорта, считают, что из-за постоянного внимания к спорту в силу экономических интересов общества значение спорта для нации в целом, неизбежность преобразовательных процессов, затрагивающих не только профессиональных участников – спортсменов и их тренеров, – все более очевидна. Изменения должны затрагивать и всех профессиональных менеджеров, и экономистов, знающих, как наиболее целесообразно вести финансово-хозяйственную деятельность в физкультурно-спортивных организациях. Выпускаемые специалисты являются акулами в мире спортивного бизнеса, в совершенстве владеющими вопросами финансирования, планирования, организации, спонсорства и меценатства и другими вопросами, необходимыми для организаций физкультурно-спортивной деятельности различных форм собственности и масштабов.

Что касается подготовки спортивных специалистов в Канаде, то тут основная особенность заключается в применении единой системы подготовки вне зависимости от базового образования и дальнейшего желания продолжить обучение. Созданы и апробированы специальные программы обучения по спортивному менеджменту, которые в дифференцированном виде преподаются в профильных университетах и колледжах страны (по материалам статьи М.П. Бондаренко, Ю.А. Зубарева, В.Ю. Крапова, А.Д. Калинина «Подготовка спортивных менеджеров за рубежом» // Вестник РМАТ. – 2016. – № 3. – С. 117–121).

### **Кейс-задания**

1. Выделите общее и различия в подготовке менеджеров в индустрии спорта за рубежом и в России, заполнив таблицу:

	<b>Россия</b>	<b>Германия, Канада</b>	<b>США,</b>
Общее			
Различия			

2. Прокомментируйте цитату «...школы и факультеты учебных заведений чутко отзываются на требования рынка...». В чем проявляется, по Вашему мнению, «чуткость» зарубежной системы подготовки спортивных менеджеров?

3. Какие виды компетенций формируются в процессе подготовки менеджера спортивной индустрии за рубежом (личностные, социальные, технические и т.д.). Свой ответ подтвердите примерами из кейса.

### **Рефлексия**

Проанализируйте Вашу деятельность в процессе изучения темы и заполните таблицу.

Новое в теме (оцените, что в теме было новым для Вас)	
Было понятно	
Не понял, нужны дополнительные пояснения	
Интересно	
Хочу узнать подробнее	
Пригодится в профессиональной деятельности	

## ГЛАВА 2. МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. ЭФФЕКТИВНОСТЬ МЕНЕДЖМЕНТА СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Спортивная (физкультурно-спортивная) организация – юридическое лицо, независимо от его организационно-правовой формы осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности. Спортивные организации могут быть членами международных спортивных объединений, приобретать права и нести обязанности в соответствии со статусом членов международных спортивных объединений.

Не только функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль) имеют свою специфику для спортивных организаций, но и методы оценивания эффективности управления. Критерии эффективности менеджмента разрабатываются в соответствии с видом спортивной организации.



Рис. 6. Виды спортивных организаций

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

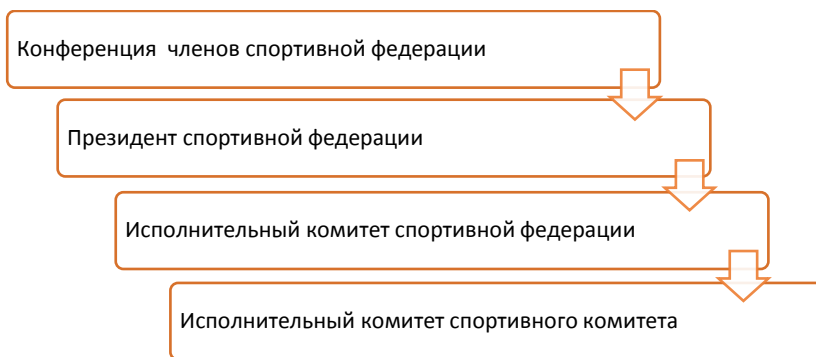


Рис. 7. Структура управления спортивной федерацией

Критерии эффективности деятельности спортивной федерации:

1. Способность представлять и отстаивать интересы членов федерации в отношениях с третьими лицами по вопросам, соответствующим целям и задачам Федерации.

2. Эффективность организации подготовки сборной команды России по виду спорта для участия в международных соревнованиях от имени Российской Федерации и участия в составе сборной команды России на Олимпиаде.

3. Эффективность организации Всероссийских (региональный, местных – в зависимости от уровня федерации) соревнований по виду спорта; развитие и популяризация спорта в России.

4. Степень содействия созданию спортивных центров, клубов, союзов, коллективов, команд, школ и т.п. на территории

Российской Федерации, оказание им методической и практической помощи.

5. Степень содействия в создании условий для подготовки высококвалифицированных тренеров, судей, других специалистов в области спорта; оказание поддержки становлению и развитию детского и юношеского спорта, осуществление отбора перспективных молодых спортсменов для последующей подготовки и включения их в составы сборных команд.

6. Способность осуществлять социальную защиту прав и интересов спортсменов, тренеров и других специалистов в области вида спорта; забота о ветеранах; организация программ социальной адаптации спортсменов, закончивших свою профессиональную деятельность.

7. Уровень участия в организации научных исследований в области теории и практических методик подготовки спортсменов, реабилитации здоровья граждан, гармоничного развития детей и подростков; проведение и участие в семинарах, выставках, совещаниях, направленных на совершенствование учебно-методического обеспечения российского спорта.

8. Количество утвержденных предложений при подготовке проектов законодательных актов, касающихся дальнейшего развития спорта в России.

Исходным пунктом в оценке эффективности управления спортивной федерацией является разработка стратегии развития вида спорта. Таким образом, оценка эффективности управления должна быть связана с перспективами, целями и ориентирами развития физической культуры и спорта в масштабах страны.

**Профессиональные спортивные лиги** объединяют профессиональные (нелюбительские) спортивные клубы и (или)

команды по виду спорта, по поручению и согласованию с Общероссийской спортивной федерацией. Лиги организует и проводит клубные соревнования, координирует спортивную и организационно-управленческую деятельность нелюбительских футбольных клубов и другие отношения между ними, а также осуществляет иную деятельность в соответствии с действующим законодательством, уставами международных федераций по виду спорта и другими регламентирующими документами физкультурно-спортивных организаций [49].



Рис. 8. Структура управления профессиональной спортивной лигой

Критерии эффективности управления профессиональной спортивной лигой:

1. Эффективность организации и качество проведения в соответствии с регламентом, утвержденным спортивной федерацией, всероссийских соревнований среди профессиональных спортивных клубов.

2. Эффективность подготовки спортсменов в сборные команды России.

3. Разработка и внедрение критериев (требований и условий) для клубов-членов профессиональной лиги.

4. Эффективность решения вопросов, связанных с внутри-российским трансфером спортсменов-профессионалов, входящих в состав клубов и (или) команд.

5. Способность создавать и совершенствовать материально-техническую, учебно-тренировочную, спортивно-оздоровительную и реабилитационную базы членов Лиги.

6. Уровень организации различных коммерческих и PR мероприятий (лотерей, акций), связанных с проводимыми спортивными соревнованиями Лиги.

7. Эффективность взаимодействия Членов Лиги и Лиги в целом с рекламодателями, рекламными и информационными агентствами, теле- и радиовещательными компаниями.

8. Качество консультационных, информационных, рекламных, маркетинговых и иных услуг.

Спортивные клубы являются юридическими лицами, осуществляющими тренировочную, соревновательную, физкультурную и воспитательную деятельность. Спортивные клубы могут создаваться юридическими и физическими лицами. Спортивным клубам могут оказывать содействие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления [1].

Спортивные клубы являются юридическими лицами, осуществляющими учебно-тренировочную, соревновательную, физкультурную и воспитательную деятельность. Спортивные клубы независимо от их организационно-правовых форм создаются и осуществляют свою деятельность в соответствии с за-



конодательством Российской Федерации. Спортивные клубы могут создаваться юридическими и физическими лицами.

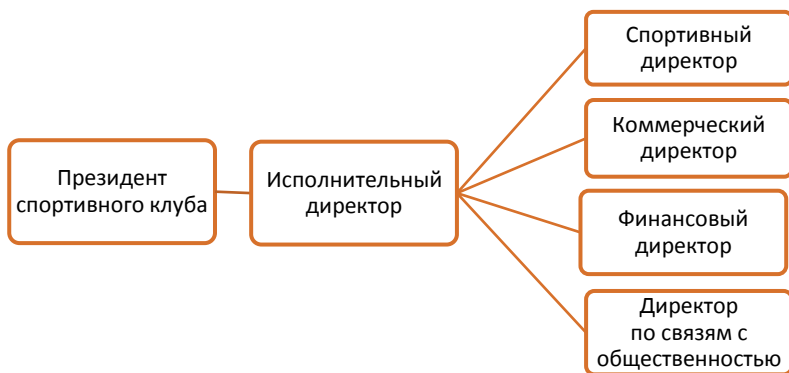


Рис. 9. Структура управления спортивным клубом

Спортивным клубам могут оказывать содействие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления посредством: строительства, реконструкции, ремонта спортивных сооружений и иных объектов спорта; передачи в безвозмездное пользование или долгосрочную аренду на льготных условиях помещений, зданий, сооружений, являющихся собственностью Российской Федерации или субъектов Российской Федерации либо муниципальной собственностью; обеспечения спортивным инвентарем и оборудованием; оказания иной поддержки в порядке и в случаях, которые установлены нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами орга-

нов государственной власти субъектов Российской Федерации или муниципальными правовыми актами.

Критерии эффективности управления спортивным клубом:

1. Количественные критерии: количество первых мест в чемпионатах, посещаемость соревнований и т.д.).

2. Качественные критерии: стандарт игры, особенности спортивных объектов, особенности спортивных услуг, удовлетворенность потребителей;

3. Уровень доходов спортивного клуба: прибыль, операционные расходы, чистая экономическая выгода и т.д.

4. Затраты: затраты на предоставление услуг, затраты на администрирование и т.д.

5. Эффективность управления персоналом: коэффициент удовлетворенности потребителей, опыт персонала, достижения персонала [39].

Как правило, оценка эффективности менеджмента спортивного клуба связана с двумя проблемами: во-первых, максимизация прибыли, а во-вторых, максимизация конкуренции спортивных клубов. Поэтому в большинстве спортивных клубов существует тесная связь между уровнем дохода и эффективностью управления. У спортивных клубов, имеющих достаточно ресурсов и возможность использовать лучшие объекты, лучших тренеров и лучших игроков, в итоге будет лучшее соотношение числа побед и поражений.

**Эффективность менеджмента детско-юношеской спортивной школы.**

Детский спорт в России включает в себя четыре основных типа организаций: детско-юношеская спортивная школа; специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпий-

ского резерва; училище олимпийского резерва; центры спортивной подготовки.

Детско-юношеская спортивная школа (ДЮСШ) – государственная физкультурно-спортивная организация, осуществляющая спортивно-массовую, физкультурно-оздоровительную и воспитательную работу с детьми в рамках спортивно-оздоровительного этапа начальной подготовки и тренировочного этапа. Учредителями ДЮСШ являются муниципальные органы государственной власти.

Критерии эффективности управления спортивной школой:

- эффективность использования администрацией спортивной школы основ научной организации труда, внедрении в практику работы результатов научных исследований в сфере физической культуры и спорта, использовании компьютерных технологий в процессе построения учебно-тренировочных занятий;
- уровень профессиональной управленческой компетенции руководителя спортивной школы;
- качество повышения квалификации административного и тренерско-преподавательского состава;
- эффективность внутришкольного управления (педагогический совет, тренерский совет, родительский комитет);
- эффективность использования ресурсов;
- качество учебно-тренировочного процесса, спортивные достижения;
- рациональное использование трудовых ресурсов (педагогическая нагрузка на одного тренера-преподавателя, стимулирование труда, повышение квалификации, уровень социальной защищенности) [39].

Таким образом, внедрение системы оценки эффективности менеджмента спортивной организации требует объемного, занимающего много времени анализа процессов и деятельности организации. Жестко структурированная система оценки может подавлять инициативу и творческий подход, устанавливая стандарты работы. В то же время продуманная система оценки результативности управления может мотивировать сотрудников спортивной организации, гарантируя связь деятельности и ее результата. Эффективный менеджмент обеспечивает полный цикл управления, обеспечивая мониторинг процессов, заставляя устанавливать критерии результатов, исключив неоднозначные цели и неясные ориентиры.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Почему тип спортивной организации оказывает влияние на разработку критериев эффективности менеджмента?
2. Какие типы спортивных организаций определяют развитие физической культуры и спорта в масштабах страны?
3. Сравните критерии эффективности управления спортивной федерацией и спортивной лигой, выделив общее и различия.
4. Как максимизация конкуренции спортивных клубов оказывает влияние на эффективность менеджмента?
5. Какие критерии эффективности управления детско-юношеской спортивной школой Вы считаете наиболее важными и почему?

## **Кейс 5**

### **СЕВЕРОАМЕРИКАНСКИЙ ПОДХОД В УПРАВЛЕНИИ СПОРТИВНЫМИ ЛИГАМИ**

Одной из главных особенностей североамериканского спорта является «закрытость» основных лиг. В первую очередь это касается лиг «большой четверки». Отметим, что лига считается закрытой, если ее состав и количество не меняются в зависимости от спортивных итогов игрового сезона. К тому же в подобных лигах распространены системы поддержания соревновательного баланса между командами с целью сохранения равномерного распределения сил. Именно равные условия существования, в том числе финансовые возможности, гарантируют цикличность превосходства команд в каждой из североамериканских лиг. Поэтому одна или несколько команд не могут на протяжении 5–10 лет стабильно доминировать внутри своей лиги, оставляя иным участникам роль статистов. В противном случае зрительский интерес к подобным соревнованиям стремительно падает. Чтобы не допустить появления излишне успешных команд, которые полностью захватывали бы рынок молодых спортивных талантов и большую часть зрительской аудитории, тем самым порождая условное классовое расслоение внутри спортивных лиг, были разработаны определенные механизмы регулирования трудовых взаимоотношений между спортсменами и клубами. К таким регуляторам можно отнести ограничение свободы трудовой деятельности молодых спортсменов и лимитирование личного заработка.

Не располагая взаимосвязанной иерархией соревнований, лиги США и Канады разработали систему фарм-лиг. Фарм-лиги – это профессиональные соревнования среди фарм-клубов, напрямую связанных с основными командами. Например, НХЛ признает лишь две организации в качестве аффилированных соревновательных структур: Американская хоккейная лига (АХЛ)

и Хоккейная лига восточного побережья (ХЛВП). Только данные лиги имеют право заявлять для участия в играх хоккеистов, имеющих контракты с командами НХЛ. Однако игрок НХЛ может принимать участие в матчах АХЛ и ХЛВП только в составе команды, являющейся фарм-клубом его основного клуба. Причем перевод игрока в фарм-клуб может быть произведен на любой стадии игрового сезона в одностороннем порядке. Фарм-клубы предназначены для совершенствования мастерства и адаптации к более высоким требованиям большинства молодых хоккеистов.

Основу молодежных турниров составляют NCAA Hockey (США) и CIS Hockey (Канада) как соревнования среди студенческих команд, а Канадская хоккейная лига и Хоккейная лига США – главные юниорские хоккейные турниры в Северной Америке.

Молодые спортсмены, выбранные на драфте, получают право подписать свой первый профессиональный контракт. Доступ к многомиллионным зарплатам игроки получают далеко не сразу – это обусловлено иерархичностью трудовых договоров. В североамериканских спортивных лигах трудовые соглашения спортсменов делятся на контракты новичков и «неновичков».

Первый профессиональный контракт, который подписывает игрок с клубом, выбравшим его на драфте, или с командой, выкупившей право ведения с ним переговоров, называется контрактом новичка (Rookie contract). «Неновичками» считаются игроки, отыгравшие определенный испытательный срок. Данная система позволяет ограничивать размеры заработных плат игроков, которые становятся выше по мере увеличения игрового опыта спортсмена и его достижений. Вдобавок подобная классификация накладывает некоторые трудности для свободного перехода игроков из одной команды в другую, тем самым не давая более богатым клубам становиться монополистами

рынка молодых талантов. Североамериканский подход предполагает, что большая часть контракта должна состоять из показателей эффективности, за достижение которых спортсмен поощряется финансово.

Основные трудности у спортсменов возникают при смене команд. В североамериканских лигах в отличие от широко распространенной системы трансферов действует обменная система. Ее отличие от европейской модели заключается в том, что денежная компенсация не может быть единственной составляющей сделки по переходу спортсмена из одной команды в другую. При совершении обмена команды могут передавать контракты игроков и номера выборов на драфте, а денежная компенсация может быть включена в сделку в качестве уравнивающей переменной. Данное правило введено для того, чтобы клубы не работали сугубо «на экспорт», а были заинтересованы в получении равнозначных замен ушедшим игрокам. Также это снижает вероятность ситуаций, когда клуб начинает различными методами препятствовать переходу игроков в другие клубы.

Помимо ограничения переходов спортсменов в другие команды, североамериканский подход предполагает жесткое регулирование заработка игроков.

Спортивные лиги североамериканского типа заинтересованы в двух основных составляющих: спортивной и коммерческой. Спортивные клубы Северной Америки в первую очередь ориентированы на финансовые показатели. Однако источником коммерческого успеха данных клубов и лиг является именно их спортивная составляющая, которая обеспечивается мастерством игроков. Именно поэтому спортивные лиги США и Канады делают акцент на поддержании баланса соревновательной среды за счет внедрения различных регулятивных механизмов. К основным целям подобных регуляторов можно отнести обеспечение участия и удержание максимально возможного количества

высококачественных спортсменов и равномерное распределение этих спортсменов среди всех команд лиги. Именно такова основная функция потолка зарплат.

Североамериканские лиги не сразу добились внедрения «потолка» зарплат спортсменов. В большей степени это стало возможным из-за большого желания профсоюзов игроков внедрить двухуровневую иерархию спортивных контрактов, поскольку до нее игрокам еще сложнее было осуществлять переходы в другие команды. Профессиональные объединения спортсменов являются неотъемлемой частью североамериканской спортивной модели. Без их согласия на данный момент не принимается ни одно стратегическое управленческое решение лиг (по материалам статьи И.В. Солнцева, Н.А. Осокина «Использование североамериканского подхода в управлении спортивными лигами в России: опыт континентальной хоккейной лиги» // Вестник Томского государственного университета. – 2016. – № 412. – С. 172–182.).

### ***Кейс-задания***

1. Почему североамериканские лиги являются, как правило, закрытыми? Можно ли назвать КХЛ «закрытой» лигой?
2. Выделите критерии эффективности управления спортивными лигами на примере НХЛ.

<b>Виды менеджмента</b>	<b>Особенности</b>	<b>Оценка эффективности</b>
Финансовый менеджмент		
Стратегический менеджмент		
Риск-менеджмент		
Программный менеджмент		
Организационный менеджмент		
Персонал-менеджмент		
Инновационные менеджмент		



3. Почему введение «потолка зарплат» в североамериканской лиги является показателем эффективности менеджмента спортивного клуба?

4. Охарактеризуйте механизмы регулирования трудовых взаимоотношений между спортсменами и клубами в североамериканских лигах:

<b>Механизм регулирования</b>	<b>Характеристика</b>

5. Почему североамериканские лиги не допускают появления «слишком успешных» спортивных команд? Считаете ли Вы такой подход правильным?

6. Какие особенности драфта оказывают влияние на менеджмент спортивной лиги?

7. Какие особенности менеджмента североамериканской лиги, по Вашему мнению, необходимо применить в КХЛ?

### **Рефлексия**

Проанализируйте Вашу деятельность в процессе изучения темы и заполните таблицу.

Новое в теме (оцените, что в теме было новым для Вас)	
Было понятно	
Не понял, нужны дополнительные пояснения	
Интересно	
Хочу узнать подробнее	
Пригодится в профессиональной деятельности	

## 2.2. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Корпоративная культура аналогична индивидуально-психологическим характеристикам личности: это некий нематериальный, но всегда присутствующий образ, который придает значение, направление и основу ее жизнедеятельности. Корпоративная культура – это разделяемые всеми ценности, представления, ожидания, нормы, приобретенные по мере вхождения в компанию и за время работы в ней. Подобно тому, как характер влияет на поведение человека, корпоративная культура влияет на поведение, мнения и действия людей в спортивной организации. Корпоративная культура развивается во времени подобно национальным или этническим культурам и обладает особыми признаками, которые проявляются в ценностях и поведенческих нормах (Рис. 10).

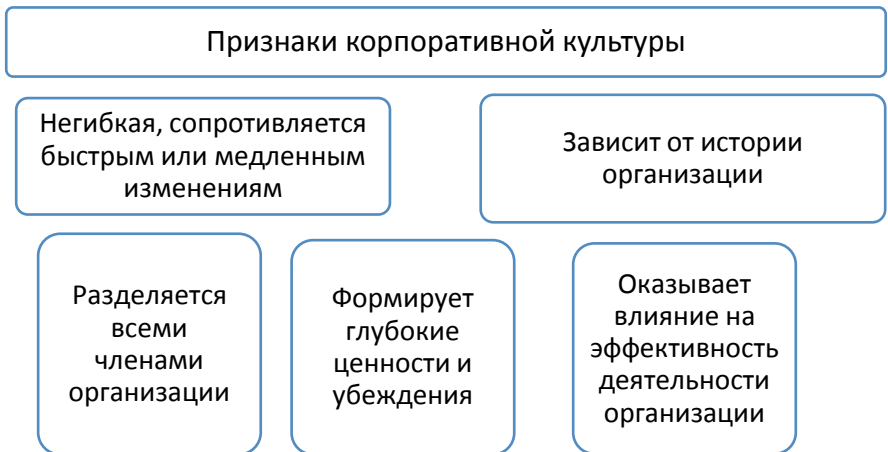


Рис. 10. Основные признаки корпоративной культуры

Корпоративная культура, по мнению Э. Шейна [110], – «модель поведенческих норм, разделяемых всеми, которая была использована в прошлом и признана правильной и, следовательно, должна быть передана для усвоения новым членам организации как единственно правильный способ восприятия, представления и отношения...». Следовательно, корпоративная культура проявляется на поведенческом уровне и в общепринятых ценностях, но суть культуры заключается в скрытых ощущениях и представлениях, свойственных группе.

По мнению Э. Шейна, смысл термина «корпоративная культура» включает в себя основные понятия (basicassumptions) и разделяемые членами организации убеждения (beliefs), которые действуют на подсознательном уровне и выражаются в воспринимаемом как само собой разумеющееся отношении организации к себе и окружающему миру. Эти понятия и убеждения отражаются на поведенческих моделях, приобретенных группой в процессе выживания и борьбы с внешними и внутренними проблемами. Такие модели поведения воспринимаются как данное, потому что они прошли испытание временем, многократно и успешно решая проблемные ситуации. И этот более глубокий, внутренний уровень культуры следует отличать от поверхностного внешнего, который проявляется в артефактах и ценностях [110].

Ценность корпоративной культуры для спортивной организации состоит в том, что она усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников. Для сотрудников корпоративная культура служит своеобразным компасом для выбора правильного типа поведения, необходимого для успешной работы в организации. Следовательно, корпоративная культура спортивной организации – это набор фундаментальных ценностей, убеждений, установок,

общих для членов спортивной организации и диктующих стандарты или нормы поведения для всех ее членов [104].

Спортивные организации не могут непосредственно заимствовать и адаптировать корпоративную культуру, характерную для коммерческих организаций. Проанализируем, в чем заключается различие в корпоративной культуре спортивной организации и коммерческой организации.

Таблица 2

**Сравнительная характеристика корпоративных культур спортивной и коммерческой организаций**

<b>Критерии для сравнения</b>	<b>Корпоративная культура спортивной организации</b>	<b>Корпоративная культура коммерческой организации</b>
Ключевые/ доминирующие ценности	«Личностный вклад» в спортсмена, в команду	Стремление получить прибыль
Философия, определяющая политику организации	«Философия» конкретного вида спорта как основа корпоративной культуры	Отражает готовность сотрудников организации воспринимать стандарт работы, повышающей качество
Изменения культуры	Конфликт культур субъ-ектов индустрии спорта	Сопротивление изменениям, стабильность корпоративной культуры
Способы решения проблем	Решение проблем в соответствии со спортивной этикой и правилами вида спорта	Приоритет финансовых реалий
Культурные характеристики	Влияние корпоративной культуры на поведение, опора на традиции, повторяющиеся модели поведения во взаимоотношениях людей, например используемый язык, формы проявления уважения, принятые манеры, система публично и коллективно принятых понятий	

Таким образом, корпоративная культура спортивной организации – это комплекс разделяемых всеми поведенческих норм, артефактов, ценностей, представлений и понятий, которые организация создает по мере решения проблем.

### ***Функции корпоративной культуры***

Корпоративная культура включает множество элементов, уровней, смыслов, которые наиболее ярко отражены в функциях корпоративной культуры:

- продуцирование – воспроизводство и накопление лучших элементов культуры, новых ценностей;
- оценочно-нормативная – сравнение реального поведения человека, группы, организации с нормами культурного поведения, с идеалами;
- регламентирующая и регулирующая – применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
- познавательная – усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника его включения в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, что способствует его успешности;
- смыслообразующая – влияет на мировоззрение человека, зачастую организационные ценности превращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;
- коммуникационная – через ценности, принятые в организации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание работников и их взаимодействие;
- сохранение и накопление опыта в коллективном сознании организации;
- рекреативная – восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности органи-

зации, что обусловлено высоким нравственным потенциалом корпоративной культуры, причастности работника к ней и разделения ее ценностей.

### ***Компоненты корпоративной культуры***

1. Среда (общее окружение спортивной организации, занимаемое здание), географическое положение. По нашему мнению, среду как компонент корпоративной культуры отражают особенности спортивного стадиона. Так, «Открытие Арена», стадион в Москве, домашний стадион футбольного клуба «Спартак» (Москва), можно привести в качестве примера создания корпоративной культуры футбольного клуба от цветового решения до атрибутики клуба в деталях.

2. Артефакты (материальные объекты, находящиеся в организации). В качестве примеров артефактов футбольного клуба «Спартак» можно выделить памятник братьям Старостиным и скульптурную фигуру гладиатора высотой 24,5 м. около стадиона.

3. Язык (слова и фразы, употребляемые большинством членов организации).

4. Документы (письменные материалы, бюллетени, реклама).

5. Символы (зрительные образы). Так, эмблемой общества «Спартак» с момента его образования в 1935 году был придуманный Н.П. Старостиным красный ромб с белой окантовкой и буквой «С» в центре, через которую проходит белая же полоса.

6. Герои (члены спортивной организации, достойные подражания).

7. Истории (рассказы, популярные в спортивной организации).

8. Легенды (события, переосмысленные и дополненные подробностями).

9. Ритуалы (стандартизированное, неоднократно повторяемое поведение).

10. Церемонии (детально проработанные, театрализованные наборы действий).

Футбольный клуб «Спартак» подал хороший пример для формирования корпоративной культуры для других клубов, создав музей. Ветеран футбольного «Спартака» Алексей Парамонов передал клубному музею золотую медаль Олимпиады 1956 года. Другой ветеран красно-белых Никита Симонян пообещал передать музею все свои награды. В музее клуба заготовлено место для современных трофеев. Церемония посвящения в спартаковцы будет проходить в музее клуба. Таким образом, музей футбольного клуба «Спартак» реализует практически все компоненты корпоративной культуры, так как традиции – это один из самых глубоких слоев корпоративной культуры.

Рассмотрим механизмы передачи корпоративной культуры.

*Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя.* Корпоративную культуру формируют факты, комментарии, замечания, которые постоянно находятся в поле зрения руководителя спортивной организации. Если руководитель понимает, какое сильное воздействие может иметь постоянное выделение и удержание в центре внимания того, что он считает важным, и доведение этого до сведения подчиненных, он будет последователен в применении этого метода.

*Критерии распределения поощрений и вознаграждений.* Корпоративную культуру формирует сама система действий распределения поощрения и наказаний, а не то, что декларируется в уставе организации или провозглашается на общих собраниях.



Рис. 11. Механизмы формирования корпоративной культуры



*Намеренное создание образцов для подражания.* Основатели организаций и руководители понимают, что их поведение часто является образцом для подражания и может лучше, чем какие-то другие методы, передать подчиненным, особенно новичкам, их представления и ценности.

*Стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов.* Манера поведения руководителя и сотрудников организации, оказавшейся в кризисной ситуации, приводит к созданию новых норм, ценностей, приемов работы и вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры. Кризисы значимы в процессе формирования корпоративной культуры еще и потому, что по силе эмоционального воздействия на людей они превосходят любой коллективный опыт, а потому запоминаются надолго и люди многому на них учатся.

*Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении.* Обычно спортивные организации стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подходят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры.

*Композиция и структура компании.* Основатели спортивной организации уже с самого начала закладывают в ее структуре свое понимание основных корпоративных ценностей. Так, футбольный клуб «Спартак» создавался как народная команда в отличие от ведомственных футбольных клубов («Динамо», «ЦСКА») или производственных объединений («Торпедо»).

*Системы и принципы деятельности организации.* Самый заметный аспект корпоративной культуры – это дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов в спортивной ор-

ганизации. Они служат четкой цели: делают деятельность организации более предсказуемой, организованной.

*Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом.* Важную роль в развитии корпоративной культуры спортивной организации играет окружающая среда. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Обладающие четкой философией и стилем управления руководители всегда стремятся воплотить их во всех внешних проявлениях своей корпоративной культуры. Например, логотипы футбольных клубов на сувенирной продукции.

*Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях.* По мере накопления опыта совместной деятельности часть истории спортивной организации отражается в рассказах, легендах, мифах. Однако эта форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена.

*Официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию.* Формируя корпоративную культуру, руководитель спортивной организации должен иметь достаточно полное представление о роли и месте его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, грамотно выявлять ее специфику, корректировать и поддерживать на оптимальном уровне.

### ***Изменение корпоративной культуры***

Изменения корпоративной культуры связаны с взаимным влиянием культурных слоев, привнесенных разными людьми из других коллективов. Поэтому любой спортивной

организации нужно уметь оказывать влияние на изменения корпоративной культуры.

На подготовительном этапе изменений корпоративной культуры спортивной организации происходит осознание необходимости изменения и определение уровней, на которых происходит изменение, анализ вероятной степени сопротивления, возможных причин такого сопротивления и способов преодоления. Основная проблема второго этапа изменения корпоративной культуры состоит в планировании процесса изменений. На третьем этапе происходит закрепление изменений на официальном и неофициальном уровнях. Четвертый этап изменений предполагает оценку эффективности методов трансформации корпоративной культуры спортивной организации.

Изменение корпоративной культуры является индикатором профессиональной компетентности менеджера индустрии спорта, так как эффективный менеджер способен осознать, когда изменения желательны, а когда неизбежны, и который способен заставить любого заинтересованного члена спортивной организации почувствовать, что он только выигрывает от этого изменения, если не будет противодействовать ему.

Создание корпоративных форм становления и развития спортивной организации, использование новых технологий в менеджменте спортивной индустрии предполагают изменения в культуре, то есть перестройку отношений, ценностей, эталонов и норм поведения, символов, разделяемых членами спортивной организации, следовательно, изменение корпоративной культуры – это принципиально новый образ жизни компании. Трансформация ценностей, традиций и ритуалов как компонентов корпоративной культуры предполагает, прежде всего, лик-

видацию разрыва в ценностях, который может включать подбор новых сотрудников, перемещение внутри организации или увольнение старых сотрудников, определение потребности в тренинговых и обучающих программах, персональный план работы с людьми, для которых конфликт ценностей будет наиболее сильным. Отметим, что слишком быстрое введение новых традиций и ритуалов людям, испытывающим конфликт ценностей, может показаться фальшивым и вызывать у них негативную реакцию.

При определении последовательности действий по изменению корпоративной культуры спортивной организации необходимо помнить о естественной реакции людей на изменения и психологических особенностях разных фаз этой реакции. Действия по изменению культуры будут зависеть от того, в какой мере учитывается мнение сотрудников спортивной организации при выборе стратегии трансформации корпоративной культуры. Важно учитывать, разрабатывалась стратегия в режиме консультаций с сотрудниками спортивной организации или была навязана руководством в директивной манере. Индикатором изменения корпоративной культуры спортивной организации являются ценности. В рамках деятельности организации выделяют личностные и организационные ценности.

Организационные ценности подразумевают принципы, заложенные в миссии и видении спортивной организации, которыми руководствуется организация в целом и, руководитель организации, в частности, при взаимодействии с внешней средой и работе с сотрудниками. На формирование организационных ценностей оказывают влияние как социальные и культурные нормы, сложившиеся в обществе, так и ценности ключевых

сотрудников, ценности подразделений. Следовательно, без четкого понимания характерных особенностей корпоративной культуры спортивной организации нельзя начинать изменения корпоративной культуры. Сильные ценности и убеждения трансформировать очень сложно, и даже при условии психологически грамотного введения новых символов, языка, героев и т.д. реальное изменение корпоративной культуры занимает годы или может потребовать смены поколений.

Таким образом, в структуре менеджмента индустрии спорта корпоративная культура занимает особое положение. Корпоративная культура спортивной организации может быть определена как фундаментальный набор ценностей и правил, разделяемых всеми членами спортивной организации.

#### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Выделите основные признаки корпоративной культуры спортивной организации?
2. Сравните корпоративную культуру спортивной и коммерческой организации.
3. Какие функции выполняет корпоративная культура спортивной организации?
4. Выделите компоненты корпоративной культуры.
5. Перечислите механизмы формирования корпоративной культуры.
6. Почему изменение корпоративной культуры – это длительный процесс?

## **Кейс 6**

### **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА – ВАЖНЕЙШАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УСПЕХА КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ СФЕРЫ ФИТНЕС-УСЛУГ**

Корпоративная культура, являясь междисциплинарным направлением исследований, находится на стыке нескольких областей знания, таких как менеджмент, организационное поведение, социология, психология, культурология, этика и эстетика.

Корпоративная культура представляет собой сложное понятие, фиксирующее самостоятельное явление, отражающее как процесс, так и результат взаимовлияния, и взаимодействия внутрифирменной организации и культуры. При этом с точки зрения системного подхода организация является продуктом культуры общества, в котором она формируется. Корпоративная культура коммерческой организации представляет собой модель, включающую в себя внешний вид сотрудников и интерьер производственных помещений, внутрифирменный климат, ценности, убеждения, стиль поведения и взаимоотношений между работниками внутри организации и между представителями организации и потребителями ее продукции и услуг. Помимо этого, в ее понятие входят также некие постоянно повторяющиеся характеристики поведения людей, например: ритуалы, формы проявления почтительности, манера поведения и групповые нормы формальных и неформальных коллективов. Нормы здесь рассматриваются либо как письменно зафиксированные правила поведения, либо как правила поведения, принятые в том или ином неформальном коллективе. Корпоративную культуру можно рассматривать и как элемент менеджмента, который определяет политику организации по отношению к работникам или заказчикам, а для рядовых сотрудников – это во многом важные для данной организации «правила игры», которые следует соблюдать, чтобы преуспеть.

Корпоративную культуру можно определить как комплекс разделяемых членами организации мнений, эталонов поведения, настроений, символов, отношений и способов ведения бизнеса, обуславливающих индивидуальность компании, ее отличие от других хозяйствующих субъектов.

Корпоративная культура фитнес клубов и спортивных центров находит свое воплощение во многих аспектах повседневной предпринимательской деятельности. В процессе посещения любого фитнес клуба, в ходе общения с персоналом и знакомства с офисными помещениями, тренажерными залами и бассейнами, можно составить первое впечатление о существующей культурной среде, психологической атмосфере, о способах коммуникаций сотрудников с клиентами и между собой. По некоторым явным или едва уловимым признакам клиент, ставший членом клуба, сравнительно быстро формирует свое отношение к клубу и его работникам.

Среди важнейших признаков, которые формируют имидж фитнес клуба, эмоциональное состояние клиентов и собственного персонала, особенно выделяются: интерьер помещений, внешний вид персонала, состав клиентуры, поведение сотрудников и клиентов, способы и формы межличностных коммуникаций. Все перечисленные факторы имеют культурные корни и могут быть в определенной мере скорректированы владельцами и менеджерами организаций. Так, широкое использование фотографий тренеров, имеющих спортивные достижения в настоящем и прошлом; выставок кубков и знаков отличия, полученных на различных любительских и профессиональных соревнованиях; обязательное наличие бейджей с указанием ФИО, должности работников и фирменной одежды, а также установление особых правил поведения и соблюдения чистоты в помещениях, работают на узнаваемость и престиж этих организаций, не требуя, при этом значительных денежных средств.

Важность организационной культуры для повышения конкурентной привлекательности услуг осознается все большим количеством менеджеров и владельцев предпринимательских структур фитнес-индустрии. В последние годы в связи с обострением конкуренции в данном сегменте рынка, работа по формированию и развитию корпоративной культуры заметно активизировалось. Это находит свое отражение в работе популярных фирменных фитнес-клубов города: «Планета Фитнес», «World Class», «Sport Life», «Фитнес Хаус» и других, постоянно повышающих уровень своей технической оснащенности и поддерживающих высокий престиж своих организаций. Следует ожидать, что в ближайшей перспективе данный процесс примет законченные формы, а потенциал культурных факторов будет использоваться в полном объеме.

На сегодняшний день корпоративная культура подразумевает не только фирменный стиль или уровень работы, но и всестороннее внимание руководителей к своим подчиненным, к своей команде, к их физической форме и здоровью. Опыт работы западных компаний показывает, что один доллар инвестиций в фитнес, экономит не менее пяти долларов инвестиций в медицинское страхование. Поэтому в перспективе востребованность спортивно-оздоровительных услуг будет возрастать не только со стороны определенных слоев населения, но и со стороны юридических лиц – корпоративных клиентов фитнес-клубов. В последние годы крупные предпринимательские структуры, располагающие достаточными денежными средствами, руководство которых понимает важность лояльности и здоровья сотрудников и их влияние на конечные результаты работы организации и не только сами готовы выступать в роли корпоративных потребителей фитнес-услуг, но и создают внутрифирменные спортивно-оздоровительные подразделения. Таким образом, корпоративная культура представляет собой часть



предпринимательской культуры, свойственной тому или иному предпринимательскому сообществу. От ее основных доминант зависит лицо бизнеса и деловая среда. В условиях рыночной экономики коренным образом изменилась обстановка в физкультурно-спортивной отрасли. Основными параметрами для многих спортивных организаций стали прибыль, рентабельность, конкурентоспособность, привлечение клиентов. Выиграть экономическое соперничество в системе жесткой конкуренции можно лишь за счет предоставления клиентам спортивных организаций качественных услуг. Поскольку в физкультурно-спортивной отрасли хозяйственные отношения выстраиваются в основном по линии «производитель–клиент», то качество услуги тесно связано с качеством обслуживания, отсюда роль обслуживающего персонала и его культура являются одним из важнейших показателей экономической эффективности спортивных организаций.

Корпоративная культура представляет собой один из основных элементов формирования имиджа спортивной организации в глазах партнеров и потребителей физкультурно-спортивных услуг. Высокий имидж и надлежущая деловая репутация повышают статус фитнес клубов, привлекают дополнительных клиентов, увеличивают конкурентоспособность и капитализацию данных спортивных организаций. Эти отличительные параметры подчеркиваются и подтверждаются специальными рейтингами и премиями. Так, в Санкт-Петербурге в 2011 году впервые были присуждены премии, которые учитывали престиж фитнес клуба, качество клубной атмосферы, квалификацию тренеров, эстетику и эргономику интерьера.

Корпоративная культура превращает персонал в единую команду единомышленников, способную решить самые сложные задачи по совершенствованию и расширению спортивного бизнеса (по материалам статьи Е.П. Давидюк «Корпоративная

культура – важнейшая составляющая успеха коммерческих организаций сферы фитнес услуг» // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – Выпуск: 10 (80) 2011. – С. 79–85).

### **Кейс-задания**

1. Выделите признаки корпоративной культуры на примере предложенного кейса.

2. Составьте характеристику компонентов корпоративной культуры, заполнив таблицу.

<b>Компоненты корпоративной культуры</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Примеры из текста кейса</b>
1. Среда		
2. Артефакты		
3. Язык		
4. Документы		
5. Символы		
6. «Герои»		
7. Истории		
8. Легенды		
9. Ритуалы		
10. Церемонии		

3. Используя материалы кейса, докажите, что корпоративная культура оказывает влияние на имидж спортивной организации.

### **Рефлексия**

Проанализируйте Вашу деятельность в процессе изучения темы и заполните таблицу.

<b>Новое в теме (оцените, что в теме было новым для Вас)</b>	
Было понятно	
Не понял, нужны дополнительные пояснения	
Интересно	
Хочу узнать подробнее	
Пригодится в профессиональной деятельности	

### 2.3. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление персоналом спортивной организации – одно из важнейших направлений менеджмента спортивной индустрии, показателем эффективности которого становится «человеческое измерение». Термин «управление персоналом» в психолого-педагогической и специальной литературе включает как экономические, управленческие, философские, так и социально-психологические аспекты.

Персонал организации» в современном научно-практическом понимании – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В наиболее общем виде понятие «персонал» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи.

В настоящее время в России используются различные категории и понятия: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «трудо-вой потенциал», «кадры», «персонал», социально-экономическое значение которых не учитывает тенденции развития науки и практики управления в условиях становления рыночной экономики.

Понятие «трудовые ресурсы» рассматривалось как экономическая и плано-учетная категория, в которой воплощалось единство людей в биологическом и социальном смысле, их единство как личностных факторов производства и субъектов производственных отношений. В большей степени это понятие употребляется для рассмотрения демографических аспектов занятости, где трудовые ресурсы рассматриваются как пассивные

объекты управления, которые не проявляют творчества, инициативы, собственных мотивов и интересов [13].

В середине XX в. в экономической литературе стало использоваться понятие «человеческий фактор». В словарях термин «фактор» определяется как причина, движущая сила чего-либо. Понятие «человеческий фактор» отражает идею создания необходимых условий для развития профессиональных и творческих способностей людей. Поэтому понятие «человеческий фактор» более современно по сравнению с понятиями «рабочая сила» и «трудовые ресурсы». Однако термин «человеческий фактор» содержит определенную ограниченность, обусловленную технократическим подходом к развитию производства, в рамках которого люди рассматриваются не как самостоятельная ценность, а как внешняя движущая сила производства [12].

Эволюционно следующим понятием, введенным в научный оборот, стало понятие «трудовой потенциал», которое характеризует не только возможности человека, но и наличие у него определенных созидательных способностей, которые при необходимости могут быть им реализованы. По мнению ученых, «трудовой потенциал» не только отражает способности и нереализованные возможности, но и будущие трудовые резервы, которые необходимо создавать в долгосрочной перспективе как конкурентные преимущества организации в сложной рыночной среде.

В отечественной и зарубежной науке и практике управления в последние годы широко используются такие понятия, как «кадры» и «персонал». Под кадрами понимается основной состав работников предприятия. Данная категория характеризует совокупность работников, объединенных в коллектив для совместного достижения общих целей организации. К кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников.

Понятие «персонал» означает весь личный состав работников (включая постоянных и временных), состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма. Вместе с этим персонал в управленческой науке определяется как социально-экономическая категория, выражающая социальную общность работников конкретного предприятия. В соответствии с этим в функции управления персоналом включается как индивидуальная кадровая работа (управление индивидом), так и кадровая политика (управление коллективом) организации.

Управление человеческими ресурсами как идеологическая основа современных инструментов работы с персоналом определяет подход к персоналу, степень его ценности для спортивной организации. Идеология управления персоналом спортивной организации определяется спецификой нравственно-мотивационного потенциала, зрелостью убеждений руководителя в сфере физической культуры и спорта. Именно идеология как глобальная миссия задает направление развития спортивной организации, например, какие тренеры или спортсмены нужны организации, чему и как их обучать, какие методы тренировки использовать и т.д. [21].

Идеология управления персоналом определяет ориентиры, необходимые при работе по вопросам развития спортивной организации, разработке программ повышения квалификации, а также для выработки практических методов работы на основании стратегических потребностей отрасли физической культуры и спорта.

Кадровая «миссия», в которой работник спортивной организации рассматривается не как направление затрат, а как ресурс достижения цели, должна основываться на таких принципах, как справедливость; соблюдение трудового законодатель-

ства; отсутствие дискриминации; отношение к сотруднику спортивной организации как к важнейшему ресурсу достижения тактических и стратегических целей.

Управление персоналом спортивной организации – это не только своевременное заполнение вакансии отвечающим квалификационным требованиям работником, но и обеспечение горизонтального или вертикального карьерного роста сотрудником и их удовлетворённости работой. Поэтому в основе успеха спортивных лиг, клубов, ассоциаций в индустрии спорта лежит качественное управление работниками как в процессе физкультурно-спортивной деятельности, так и вне ее. Поэтому спортивные организации, сотрудники которой недостаточно мотивированы, квалифицированы, являются низкооплачиваемыми или «недооценёнными».

Принципиальной особенностью отрасли ФКиС является особая роль в производственной деятельности не рабочего, как в промышленности и сельском хозяйстве, а специалиста. Именно специалисты непосредственно участвуют в процессе производства услуг, уровень их образования, квалификации, качество работы определяют качество продукции и уровень удовлетворения потребностей общества в физкультурно-оздоровительных и спортивных услугах.

Персонал спортивной организации условно можно разделить на три группы:

– первая группа принимает непосредственное участие в подготовке спортсменов и осуществляет образовательные услуги в сфере физической культуры. Это руководящие работники и инструкторы спорткомитетов, тренеры-преподаватели по спорту, преподаватели учебных заведений, научные сотрудники, медицинские работники, массажисты;

– вторая группа принимает участие в создании условий для организации образовательной деятельности в сфере физической культуры и спорта, к ним относятся инженерно-технические работники, специалисты, рабочие, служащие и младший обслуживающий персонал спортивных организаций и объектов;

– третья группа (новая и специфичная для ФКиС) – это спортсмены-профессионалы. Они оказывают преимущественно зрелищные услуги, пассивно потребляемые населением [29].

В соответствии с государственным профессиональным стандартом выделяют следующие основные категории персонала спортивной организации:

– тренеры по видам спорта: тренеры-преподаватели спортивных школ, тренеры спортивных клубов и секций, тренеры спортивных команд;

– руководители организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта: работники спорткомитетов, руководители спортивных клубов и спортивных коллективов, инструкторы ФКиС, методисты, работники спортивных отделов Министерств и др.;

– обслуживающие и технические работники: счетные, технические, обслуживающие работники спортивных организаций и объектов, в том числе научных, проектных, хозяйственных и прочих организаций.

#### ***Функции управления персоналом спортивной организации***

Планирование, как одна из важнейших функций управления, включает выбор целей спортивной организации, а также определение политики, программ, действий и методов их достижения. Процессы планирования и принятия решений неотделимы друг от друга. Важным является то, что планирование – это основное средство, с помощью которого спортивная органи-

зация может адаптироваться к изменениям внешней экономической среды. Управление персоналом – центральные элемент системы планирования спортивной организации. Управление персоналом может как стимулировать эффективность спортивной организации, так и являться инструментом грамотного менеджмента и планирования. Это процесс непрерывного планирования и оценки, в ходе которого спортивная организация стремится добиться стратегических целей.

Функция организации предполагает реализацию основных направлений деятельности спортивной организации, как самим руководителем, так и его подчиненными. Необходимым условием выполнения функции организации является правильное общение руководителя с исполнителями. Процессы управления и организации деятельности всего персонала и руководителей не могут существовать изолированно друг от друга, органически переплетаясь между собой [42].

Третья функция управления персоналом спортивной организации – мотивация. В качестве ведущей функции управления мотивация персонала спортивной организации оказывает влияние на решение всех задач, от которых зависит выполнение основной цели, определяется взаимосвязанной работой людей, участвующих в этом процессе.

При выборе правильных решений руководитель координирует усилия персонала, учитывая потенциальные возможности людей, а также их побудительные силы, т.е. руководитель проводит определенную работу по мотивированию и стимулированию работников. Мотивация выполняет также смыслообразующую функцию, сообщая определенный личностный смысл деятельности. Под мотивированием понимается обычно создание у исполнителей внутренних, т.е. психологических побуждений к трудовой деятельности. Чрезвычайно важными фактора-



ми при этом являются заинтересованность в труде, удовлетворенность трудом, потребность в труде. Функция мотивирования в управлении используется для учета последовательности поведенческих действий, с помощью которых реализуется управленческая цель, которая под влиянием определенных факторов может изменяться. Функция мотивирования в процессе управления деятельностью организации является одной из сложнейших, поскольку основным действующим лицом является личность работника. Под контролем понимается не стремление руководителя уличить кого-то в неверных действиях, поступках, а своевременная помощь (одобрение, поощрение и другие стимулирующие воздействия). Такой контроль помогает выполнять общую управленческую задачу не только самому руководителю, но и всем его подчиненным. Контроль за результатами деятельности является очень важным, поскольку именно он определяет успех организации. Оценка основных результатов выполнения поставленных задач организации является предпосылкой целенаправленного контроля.

Таким образом, процесс управления персоналом спортивной организации состоит в совокупном осуществлении функций управления. Объективная совокупность (состав) функций присуща управлению на любых иерархических ступенях, для любых организаций.

#### ***Процесс управления персоналом спортивной организации***

Спортивной организации свойственны характерные особенности управления персоналом. Этот вид управления предполагает проектирование, разработку, реализацию методов, используемых руководителем для набора, повышения квалификации, стимулирования труда и аттестации персонала.



Рис. 12. Процесс управления персоналом спортивной организации

Планирование процесса управления персоналом – это, прежде всего, оценка и прогнозирование потребностей конкретной спортивной организации. Этап планирования является непродолжительным и достаточно статическим для организаций, в которых количество персонала остается постоянным, а типы выполняемых работ практически не меняются. Для динамических или постоянно изменяющихся организаций планирование персонала является непрерывающимся циклическим процессом.

Решение принять на работу нового сотрудника спортивной организации предполагает анализ должностных функций, определение должностных обязанностей (основных и смежных

задач), требования (необходимый уровень образования и компетентности).

Подбор кадров – это процесс поиска спортивной организацией наиболее подходящего сотрудника. Методы подбора персонала зависят от особенности должности, для которой подбирается кандидат. Так, больших затрат предполагает подбор персонала на должности, связанные с высокой финансовой и личной ответственностью, например, менеджер спортивного клуба. Отбор – это сокращение числа кандидатов, претендующих на должность. Этап отбора обычно включает, как минимум, одно собеседование в сочетании с рассмотрением резюме. Эти инструменты отбора позволяют определить, соответствует ли кандидат должностным позициям.

Адаптация – процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в новый трудовой коллектив, в новые условия профессиональной жизнедеятельности. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы. Наличие системы адаптации дает компании следующие преимущества:

- повышение эффективности работы сотрудника, ускорение процесса выхода работника на требуемый уровень производительности;
- налаживание или поддержание положительных отношений в коллективе;

- предотвращение серьезных ошибок, которые могли бы совершить новые сотрудники;
- сокращение временных затрат опытных работников на оказание помощи новому сотруднику в процессе выполнения им должностных обязанностей;
- минимизация «текучести» кадров [19].

Успешные программы адаптации персонала спортивной организации основаны на прямой и эффективной передаче информации об организации. Эти сведения могут включать общий обзор, принципы и порядок деятельности, вопросы трудовых отношений.

Обучение и повышение квалификации крайне важно для спортивной организации, стремящейся к повышению эффективности физкультурно-спортивной деятельности. Выделяют два типа обучения персонала «сохраняющее» и «инновационное». «Сохраняющее» обучение имеет своей целью научить сотрудника спортивной организации эффективно действовать в стандартных, повторяющихся ситуациях (усвоение фиксированных взглядов, методов и правил). Этот тип обучения эффективен, когда надо передать новые знания взамен устаревших и устранить пробелы в знаниях и умениях работников. «Инновационное» обучение ориентировано на перспективу, подготовку организации к работе в новых условиях. Программы разрабатываются на основе прогноза потребности организации в изменении профессионально-кадрового потенциала, исходя из соответствующих изменений во внешней среде, в технологии деятельности и системе управления.

В системе управления персоналом спортивной организации описан пятиэтапный процесс обучения и повышения квалификации:

1) проведение анализа потребностей (организация оценивает дефицит в навыках персонала, анализирует существующий уровень подготовки);

2) создание программы обучения (чаще всего спортивные организации сами не разрабатывают программы повышения квалификации, а пользуются услугами университетов или консультационных фирм);

3) анализ предложенной программы обучения или повышения квалификации (как правило, методист спортивной организации проверяет, соответствует ли программа обучения и повышения квалификации потребностям организации);

4) внедрение программы (обучение сотрудников спортивной организации);

5) оценка эффективности реализации программы обучения и повышения квалификации [50].

Эффективная программа обучения и повышения квалификации может быть расширена с целью охвата большего числа сотрудников или расширения спектра компетенций. Как и весь процесс управления персоналом, процесс обучения и повышения квалификации является циклическим.

Аттестация персонала спортивной организации связана с потребностью спортивной организации оценить деятельность сотрудников. При этом часто используют количественные показатели, позволяющие сравнивать работу персонала по одинаковым критериям.

В ходе процесса оценки персонала менеджер спортивной организации должен иметь возможность проверить производительность труда или предложить усовершенствование в целях развития общего потенциала организации. С другой стороны, сотрудникам в качестве предпосылок для карьерного роста следует обеспечить комфортные условия для оценки как успеш-

но выполненных функций, так и действий, которые можно выполнить еще лучше. В связи с этим процесс аттестации сотрудников спортивной организации может рассматриваться в рамках схемы: запланировать – сделать – проверить – исправить.

Традиционно считается, что мотивация труда – один из важнейших компонентов управления персоналом, поскольку стимулирует работника к такой деятельности, которая сочетает выгоду и самоактуализацию. Стимулирование труда складывается из двух составляющих – материальной, которая является наиболее понятной для всех групп работников, занятых в разных сферах деятельности, и моральной, предполагающей признание личностных качеств человека.

К основным формам материального стимулирования труда, как правило, относят:

1. Заработную плату, премии и надбавки, характеризующие оценку вклада конкретного работника в результаты деятельности спортивной организации.

2. Систему внутриорганизационных льгот, к которым относятся частичная оплата питания или проезда к месту работы, продажа продукции предприятия его сотрудникам по льготным ценам, предоставление беспроцентных ссуд или кредитов по низким процентным ставкам, доплата за стаж работы на предприятии, страхование работников за счет предприятия.

Наряду с материальными выделяются нематериальные формы стимулирования сотрудников спортивной организации:

- 1) продвижение работника по карьерной лестнице, оплата обучения на курсах повышения квалификации, организация стажировок;

- 2) нематериальные льготы персоналу: предоставление права на скользящий график работы в зависимости от загруженности в учебно-тренировочном процессе, предоставление

отгулов или дополнительных отпусков за особые достижения в работе, организация летнего отдыха детей и взрослых и т.д.;

3) создание благоприятной психологической атмосферы в спортивной организации, устранение административных и статусных барьеров.

Слабые программы ориентации, обучения и особенно аттестации могут стать негативными факторами управления персоналом в спортивной организации. На другой чаше весов находятся мотивация и стимулирование, благодаря которым сотрудник может остаться в организации. Стратегии мотивации и стимулирования персонала в значительной степени зависят от условий, в которых они реализуются. Так, в преимущественно волонтерской организации в качестве стимулирования может стать письмо с благодарностью за участие в мероприятии и приглашение продолжить сотрудничество.

Таким образом, управление персоналом в спортивной организации основывается на реализации ряда взаимосвязанных процедур, которые являются необходимыми для любой спортивной организации независимо от ее размера и типа.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Проанализируйте понятия «персонал организации», «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», выявив общее и различия.

2. Какие функции управления персоналом Вы считаете наиболее важными и почему?

3. Какие особенности спортивной организации оказывают влияние на идеологию и миссию управления персоналом?

4. Выделите факторы эффективности управления персоналом в спортивной организации.

## **Кейс 7**

### **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ХОККЕЙНОМ КЛУБЕ «НЕФТЯНИК»**

Для успешной профессиональной деятельности высококвалифицированному специалисту недостаточно хорошо знать вид спорта и владеть методикой подготовки хоккеистов. Важно, чтобы свойства индивидуальности тренера-преподавателя совпадали с требованиями профессии. Если совпадения нет, то наступает «естественный» профессиональный отбор, когда специалисты отсеиваются, вытесняются из соответствующей области занятости (преднамеренно или вынужденно). В подобной ситуации подбор квалифицированных кадров и их грамотная расстановка, определение практических мер, необходимых для создания благоприятных условий деятельности, является единственно верным решением.

Ведущим методом изучения условий, необходимых для развития хоккейного клуба, явился опрос тренеров по хоккею с шайбой различных хоккейных клубов и различных специалистов по хоккею с шайбой, отнесенных к группе руководителей. Всего к исследованию привлекалось 28 тренеров и 53 специалиста. В процессе беседы с тренерами было выявлено, что наиболее важными, по их мнению, условиями, определяющими высокую работоспособность, эффективность труда и удовлетворенность своей работой, являются: хороший коллектив (33,91% опрошенных), высокая заработная плата (32,65%), удовлетворение результатами собственного труда (25,74%). Среди прочих условий (7,70%) были также названы: улучшение жилищных условий, создание условий для профессионального роста и т.д.



В ходе проведения творческих дискуссий с тренерами ХК «Нефтяник» отмечено, что они проявляют значительную активность. Это свидетельствует об осознании ими собственной сопричастности к судьбе хоккейного клуба. Результаты труда тренеров выражаются в том, что многие их предложения кладутся в основу работы хоккейного клуба. Большое внимание, по нашему мнению, следует также уделять формированию и актуализации идеала тренера по хоккею с шайбой. Определение рейтинга тренеров, по оценкам их самих, обеспечивает видение собственных недостатков в работе, активизирует поиск идеала, к которому следует стремиться. Кроме того, данный прием обеспечивает профессиональное соперничество между тренерами одного клуба, что в свою очередь следует подкреплять материальными и психологическими стимулами. Респондентам, отнесенным к руководящему составу, предлагалось проранжировать выделенные нами условия по степени значимости для успешной организации работы персонала хоккейного клуба. Прежде всего, это касается, конечно, работы тренерского штаба.

В ходе исследования было выявлено, что одним из наиболее главных моментов в управлении персоналом, по мнению экспертов, является эффективный подбор тренерского состава (факторный вес 18,74) – учет индивидуальных способностей и психологической пригодности тренеров по хоккею при их подборе и расстановке в различные возрастно-квалификационные группы.

В связи с этим руководству хоккейного клуба следует обращать внимание при подборе тренеров именно на вопросы изучения их индивидуальных способностей, не упуская при этом анализ и других личностных черт. Такое знакомство позволяет

не только более точно диагностировать потенциал тех, кто будет тренировать, но и в определенной степени стимулирует их профессиональную деятельность.

Другими словами, следует прежде всего оценивать готовность тренера к профессиональной деятельности. Под данным термином понимается особое функциональное состояние его психики, характеризующееся сформированностью и мобилизованностью всех необходимых для поиска новых решений компонентов. Изучение значимости для тренеров той или иной формы признания их заслуг позволяет с достаточной степенью определенности ответить на вопрос: почему продвижение по служебной лестнице не всегда сопровождается дальнейшим повышением уровня творчества. Если для тренера конечной целью является занятие какой-либо должности, а средством для этого выступает эффективная профессиональная деятельность, то с ее реализацией теряет свою значимость и способ достижения цели.

Большое значение для эффективного управления учебно-тренировочным процессом имеет создание необходимых стимулов материального и морального поощрения тренеров (факторный вес 16,34). Данный показатель не может быть единым для тренеров, работающих в группах массового, юношеского и профессионального спорта. Только адекватные выполняемым функциям критерии поощрения будут способствовать повышению качества работы тренеров.

Изучение психолого-педагогической литературы позволяет сделать вывод, что мотивация представляет собой не что иное, как совокупность определенных мотивов поведения и деятельности человека, которые выступают внутренней движущей

силой. В основе мотивации лежат конкретные потребности личности, переживание ею определенной нужды в условиях и средствах труда, позволяющих поддерживать в оптимальном состоянии свою жизнедеятельность, развиваться и реализовывать свою социальную сущность.

Профессиональная деятельность тренера является полимотивированной и побуждается различными мотивами. У тренеров с высоким уровнем проявления творчества преобладают широкие социальные мотивы и мотивы идентификации, у тренеров, не отличающихся высоким уровнем творчества, преобладают утилитарные мотивы. Изучение мотивации тренерского состава свидетельствует, что доминирование тех или иных мотивов в профессиональной деятельности вытекает из субъективной значимости совершаемых профессиональных действий. В связи с этим формирование у тренеров мотивов профессиональной деятельности предполагает осуществление целенаправленных воздействий, направленных на побуждение спортивного педагога к поиску новых способов решения учебно-тренировочных задач. Создание оптимальных условий для эффективного управления предполагает всестороннее методическое обеспечение профессиональной деятельности тренера по хоккею (факторный вес 15,89). Как показали наблюдения за творчески работающими тренерами и беседы с ними, большинство из них имеет персональную библиотеку учебно-методических пособий, у некоторых имеются также выписки из литературных источников по интересующим их вопросам, они формируют папки по различным вопросам, которые представляют для них профессиональный интерес.

Важным условием, способствующим эффективному управлению хоккейным клубом, является создание в нем здорового морально-психологического климата (факторный вес 15,77). Необходимым условием является закрепление коллективных традиций в хоккейном клубе, способствующих созданию и поддержанию творческого микроклимата в тренерской среде. Одной из таких традиций, по мнению экспертов, является наставничество (факторный вес 4,63). Изучение данного вопроса показывает, что вновь назначенные тренеры, которые имеют наставников, быстрее адаптируются к новым условиям деятельности, успешнее проходят период профессионального становления и входят в коллектив.

Следует также уделить внимание поиску путей рационального использования бюджета времени тренера (факторный вес 3,56). Значительный резерв заключен в рациональном планировании и четком распределении обязанностей при проведении мероприятий и основной работы. И, наконец, дополнительный источник экономии рабочего времени находится в оптимизации индивидуального планирования работы тренерского состава хоккейного клуба.

Подводя итоги анализа данных опроса тренеров и руководителей хоккейных клубов, следует отметить, что мы не выявили значительных различий в вопросах повышения эффективности работы тренерского состава и эффективности управления персоналом. В обоих случаях ведущими являются материальное благополучие, здоровый психологический климат в коллективе, возможность профессионального роста и получение удовлетворения от полученного результата. При этом анализ управленческой деятельности в спортивном коллективе, по данным научно-методической литературы, показал, что он имеет свою внут-

реннюю логику и определенные закономерности (по материалам статьи Д.М. Насретдинова «Управление персоналом в хоккейном клубе «Нефтяник» (г. Альметьевск) // Научно-теоретический журнал «Ученые записки Лесгафта», № 4(74) – 2011. – С. 141–145).

### **Кейс-задания**

1. Выделите критерии эффективности управления персоналом в представлениях тренеров хоккейного клуба, используя материалы кейса.

2. Выделите компоненты управления персоналом в хоккейном клубе, заполнив таблицу.

<b>Компонент управления персоналом</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Пример по материалам кейса</b>

3. Почему особенности мотивации персонала спортивной организации оказывают влияние на эффективность управления? Ответ обоснуйте примерами по материалу кейса.

### **Рефлексия**

Проанализируйте Вашу деятельность в процессе изучения темы и заполните таблицу.

<b>Новое в теме (оцените, что в теме было новым для Вас)</b>	
Было понятно	
Не понял, нужны дополнительные пояснения	
Интересно	
Хочу узнать подробнее	
Пригодится в профессиональной деятельности	

## **ГЛАВА 3. МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ**

### **3.1. Индустрия спортивных мероприятий**

Большая часть работ, посвященных менеджменту спортивных мероприятий, связана в первую очередь с индустрией спорта в целом. Эти публикации отражают принятый большинством авторов практический подход, акцент в них делается на планировании и управлении. Очевидно, что профессия менеджера спортивных мероприятий существует долгое время, но только с начала нашего столетия в этой области наблюдается значительное увеличение объема специальной литературы.

Существует множество ассоциаций, связанных с индустрией спортивных мероприятий. В их среде постоянно возникают дискуссии в силу отсутствия общих представлений о предмете деятельности. Часть ученых считает необходимым выработать единый подход, поскольку очевидно, что вряд ли целесообразно ориентироваться на понятия какой-либо одной организации даже в простой оценке размеров индустрии со значительной долей искусства, конференций, выставок, фестивалей и спортивного сектора. Устроители спортивных мероприятий неразрывно связаны с национальными и международными органами власти, имеющими отношения к организации этих спортивных событий и обладающими правами на них, и, таким образом, обеспечены необходимой поддержкой и информацией.

Кроме того, МОК также способствует развитию соответствующих образовательных программ [158].

Изучение современной индустрии спортивных мероприятий связано с анализом многоуровневого диапазона различных по масштабу соревнований от местных до глобальных.

В зависимости от направленности массовые физкультурно-спортивные мероприятия подразделяются на агитационно-пропагандистские, учебно-тренировочные и на спортивные соревнования.

*Агитационно-пропагандистские мероприятия* имеют своей целью привлечение студентов, аспирантов, преподавателей и сотрудников вуза к регулярным занятиям физическими упражнениями и спортом, повышение уровня их физкультурных знаний. Они проводятся в форме показательных соревнований, конкурсов, блицтурниров и открытых соревнований, в которых могут принять участие все желающие.

*Учебно-тренировочные мероприятия* проводятся для занимающихся в физкультурно-оздоровительных группах. Их задача – сделать занятия более эффективными, повысить их эмоциональность, стимулировать повышение уровня физической подготовленности занимающихся. К этому виду относятся соревнования по программе комплекса ГТО, соревнования по упрощенным правилам, подвижные игры, туристические эстафеты, состязания на «дорожке здоровья» и т. п.

*Спортивные соревнования* проводятся по видам спорта по общепринятым правилам с целью достижения высоких спортивных результатов. К участию в них допускаются занимающиеся в спортивных секциях, а также в других группах при условии овладения ими техникой спортивных упражнений и достижения достаточного уровня физической подготовленности.

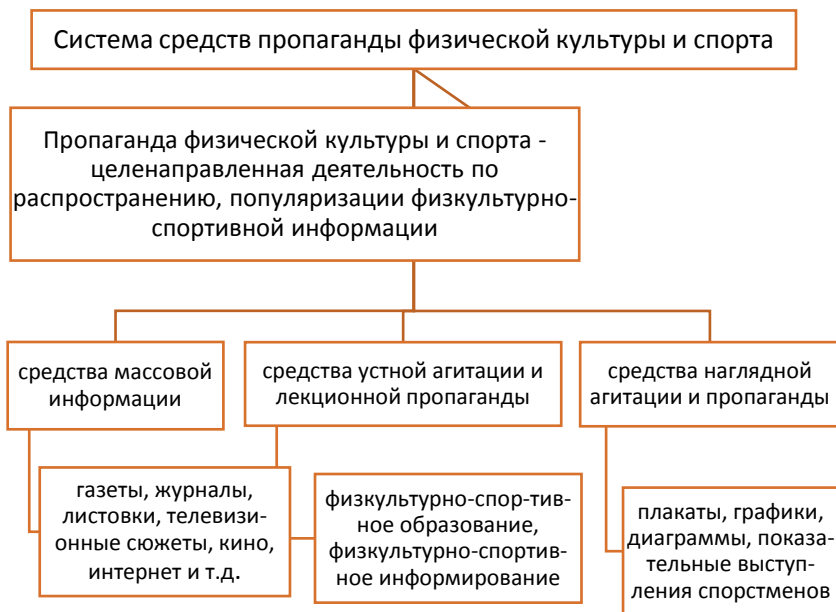


Рис. 13. Средства пропаганды физической культуры и спорта

Массовые физкультурно-спортивные мероприятия решают целый комплекс задач:

- осуществляют пропаганду физической культуры и спорта;
- способствуют выявлению желающих заниматься различными видами спорта и физических упражнений;
- дают возможность занимающимся определить свой уровень физической подготовленности и выполнить нормы комплекса ГТО и разрядной классификации;
- представляют возможность выявить сильнейших из числа занимающихся для комплектования спортивных команд курса, факультета, вуза;
- помогают подведению итогов работы коллективов физической культуры факультетов и вуза за семестр и учебный год;



– способствуют патриотическому воспитанию, особенно в процессе проведения мероприятий, посвященных памятным датам, а также мемориальных соревнований на призы героев войны и труда.

Эти задачи можно эффективно решить только при условии выполнения следующих принципов проведения массовых мероприятий:

- соответствие организации мероприятия его задачам;
- доступность участия в мероприятии по времени и месту проведения, с учетом режима учебы и работы занимающихся;
- посильность и соответствие соревновательных упражнений уровню подготовленности, полу и возрасту занимающихся;
- безопасность участников, судей и зрителей;
- наглядность и воспитывающий характер мероприятия, заключающиеся в четкости и красочности его проведения, ритуала открытия и закрытия, в объективности определения результатов участников, в своевременном подведении итогов и награждении победителей и др.

Спортивные соревнования являются одним из наиболее эффективных видов организации массовой оздоровительной, физической и спортивной работы.

Официальные физкультурные и спортивные мероприятия – физкультурные и спортивные мероприятия, включенные в Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных и спортивных мероприятий, календарные планы физкультурных и спортивных мероприятий субъектов Российской Федерации, муниципальных образований в соответствии с Положением о Единой всероссийской спортивной классификации, утвержденным приказом Минспорттуризма России от 21 ноября 2008 г. № 48.

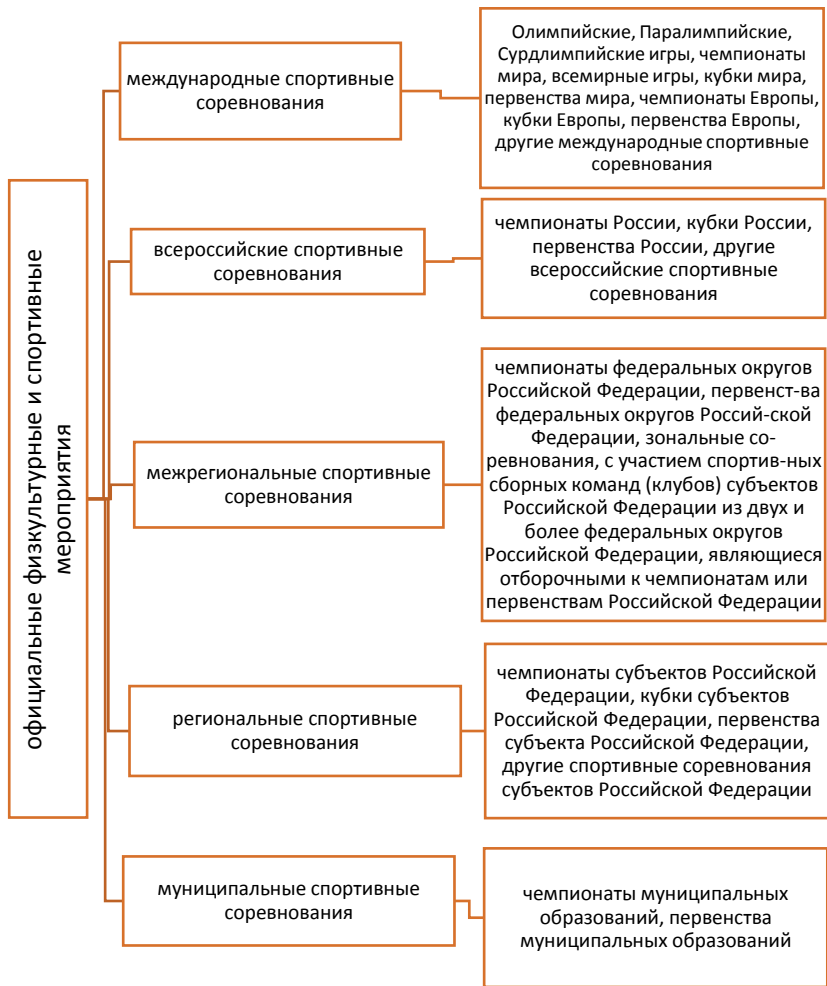


Рис. 14. Классификация официальных спортивных мероприятий

По характеру зачета и определению результатов все спортивные соревнования делятся на личные, лично-командные и командные. По форме проведения соревнования могут быть: открытыми и закрытыми, очными и заочными, одноразовыми и традиционными, однодневными и многодневными, официальными и товарищескими (тренировочными), классификационными.

В современном спорте проводятся как комплексные соревнования (Олимпийские, Паралимпийские, Сурдлимпийские, всемирные, континентальные, региональные игры, юношеские, молодежные и студенческие спартакиады и т.д.), так и соревнования по отдельным видам спорта (чемпионаты, кубки и первенства и др.). Аналогично дифференцируются и физкультурные мероприятия.



Рис. 15. Виды спортивных мероприятий в соответствии с Положением о единой всероссийской спортивной классификации

В соответствии с Положением о Единой всероссийской спортивной классификации:

- Чемпионат – это спортивные соревнования, проводимые по территориальному принципу (среди спортивных сборных команд муниципальных образований, субъектов Российской Федерации, федеральных округов Российской Федерации, стран) при участии сильнейших спортсменов (спортивных команд) без ограничений верхней границы возраста. В игровых командных видах спорта чемпионаты могут проводиться среди сильнейших команд физкультурно-спортивных организаций, в том числе спортивных клубов, соответствующих административно-территориальных образований, если это установлено положениями (регламентами) о таких спортивных соревнованиях.

- Кубок – это спортивные соревнования, проводимые среди спортсменов (спортивных команд) без ограничения верхней границы возраста и, как правило, в несколько этапов. В кубках наряду с награждением победителей в личных видах программ кубок разыгрывается и вручается победителю в виде программы соревнований с участием в каждой из противоборствующих сторон трех и более спортсменов (групп, экипажей, пар и т.д.), результаты которых суммируются в целях определения команды-победительницы в командных соревнованиях или при ранжировании (определении командного зачета) спортивных сборных команд-участниц спортивных соревнований по итогам выступления спортсменов (групп, экипажей, пар и т.д.) во всех видах программ соревнований, включая командные соревнования без розыгрыша медалей и присвоения спортивных званий и спортивных разрядов по итогам командного зачета.

- Первенство – это спортивные соревнования, проводимые по территориальному принципу (среди спортивных сбор-

ных команд муниципальных образований, субъектов Российской Федерации, федеральных округов Российской Федерации, стран) при участии детей, подростков, молодежи с ограничением возраста участников спортивных соревнований. В игровых командных видах спорта первенства могут проводиться среди сильнейших команд физкультурно-спортивных организаций, в том числе спортивных клубов, если это установлено положениями (регламентами) о таких спортивных соревнованиях.

Практикой определено несколько способов проведения спортивных соревнований, обусловленных их правилами и положениями. Выбор способа зависит от задач спортивного соревнования, срока проведения, числа участников или команд, их подготовленности и учебной занятости, от условий материальной базы.

В нашей стране используются следующие способы проведения соревнований: прямой, круговой, с выбыванием и смешанный. Прямой способ применяется при проведении большинства личных и лично-командных соревнований, в которых результаты участников оцениваются метрическими единицами (в легкой атлетике, лыжном, конькобежном, велосипедном спорте, плавании и др.) или системой баллов, присуждаемых за качественное или технико-эстетическое исполнение упражнений (в гимнастике, акробатике и др.). Суть способа – в последовательном или одновременном исполнении соревновательных упражнений всеми участниками на одной спортивной арене.

Проведение соревнований прямым способом не исключает использования на отдельных этапах соревнований элементов других способов (в личных соревнованиях по бегу, плаванию, велосипедному спорту, гребле и др.) для формирования финальной группы.

Круговой способ основывается на принципе последовательных встреч каждого участника (команды) со всеми остальными и применяется главным образом в спортивных играх и единоборствах. Несмотря на значительную продолжительность соревнований, круговой способ позволяет достаточно полно и объективно выявить относительную силу всех участников и команд.

Способ с выбыванием строится на принципе выбывания участника или команды из соревнования после одного или нескольких поражений. Этот способ называют «кубковым» или «олимпийским», что связано с применением его на олимпийских играх и в розыгрышах большинства кубков. Его главное достоинство заключается в возможности включить в соревнования большое число участников и провести их в сжатые сроки.

Смешанный способ проведения соревнований состоит в последовательном сочетании в одном соревновании двух систем – кругового и с выбыванием, при котором первый этап соревнований проводится по одному способу, а второй – по другому. Этот способ облегчает проведение соревнований с большим числом участников, позволяет сократить число встреч и сроки всего соревнования.

Мемориальные спортивные соревнования имеют большое воспитательное значение. Они посвящаются определенным историческим, революционным или спортивным датам, памяти героев и выдающихся спортсменов, что способствует воспитанию молодежи на их примере. Мемориальные соревнования требуют особо тщательной подготовки, соответствующего оформления, торжественных церемоний, ритуалов и атрибутики и проводятся по специальному сценарию [54].

Форматы соревнований универсальны. Они могут применяться для организации мероприятий любых масштабов. Турни-

ры на выбывание, долгосрочные и краткосрочные чемпионаты в лигах, круговые раунды, отборочные раунды, предварительный квалификационный отбор и групповые стадии – эти форматы могут быть использованы менеджерами всех спортивных мероприятий, хотя некоторые более характерны для мероприятий с различным количеством участников.

Роль технологии в спорте неразрывно связана с развитием спортивных мероприятий. Ожидание зрителей и запросы СМИ привели к внедрению разного рода инноваций, в частности направленных на усовершенствование проведения спортивных мероприятий и управления ими. Например, замена деревянных теннисных ракеток металлическими, а затем ракетками из углеволокна обусловила улучшение спортивных показателей игроков. Для кубка мира ФИФА 2002 года были использованы более легкие мячи, чтобы сделать игру более зрелищной, хотя ожидания большего количества забитых мячей за матч не оправдались.

Можно видеть, как развитие технологий увеличивает коммуникационный потенциал спортивных мероприятий, создавая новые возможности для расширения аудитории, и в то же время повышает доход с помощью спонсорства и рекламы.

Развитию спорта способствует его зрелищность, которую обеспечивают соревнования. Чем шире аудитория спортивного мероприятия, тем больше вероятность, что вырастет число занимающихся этим видом спорта, а массовые мероприятия повысят интерес не только любителей, но профессионалов. Поэтому задача руководящих органов состоит не только в том, чтобы извлечь пользу из зрелищной стороны спортивного мероприятия и дать его аудитории возможность «увидеть и попробовать», но и в том, чтобы обеспечить механизмы, которые

могут превратить полученный опыт в регулярную спортивную деятельность.

Многие спортивные соревнования являются частью более крупных зрелищных мероприятий развлекательного характера. Они могут включать в себя спорт как один из составных элементов, наряду с искусством, музыкой и пр. Состязания атлетов являются основой мультиспортивных событий, таких как Олимпийские игры или Чемпионат мира по футболу, но помимо этого в их программу входят мероприятия, отделенные от самих соревнований довольно значительным промежутком времени. Эстафета Олимпийского огня перед Сочинскими Играми 2014 года стала очень успешным культурным турне по России.

Не все мероприятия, связанные со спортом, имеют в своей основе спортивные занятия или соревнования. Существуют также связанные со спортом выставки и конференции, презентации новых спортивных товаров, выходы в свет звезд спорта и корпоративные мероприятия.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Выделите компоненты спортивной индустрии.
2. Охарактеризуйте цели и средства агитационно-пропагандистских мероприятий в сфере физической культуры и спорта.
3. Какие спортивные мероприятия относят к официальным? Приведите не менее 5 примеров официальных спортивных мероприятий.
4. Сравните индустрию чемпионата, кубка и первенства, выделив общее и различия.



## **Кейс 8**

### ***Крупные международные соревнования: перспективы и экономическая эффективность***

В современных условиях развития мировой экономики, которые характеризуют определенная стагнация экономической активности и снижение темпов роста стран-лидеров, приобретает особую популярность стимулирование экономической активности бизнеса и домашних хозяйств стран с помощью событий мирового уровня.

Проведение различных олимпиад, чемпионатов, больших турниров и т. д. стимулирует рост потока туристов в страну-организатор, способствует популяризации мест проведения соревнований на внешних рынках, повышению значения здорового образа жизни. Наша страна оказалась в числе тех, кто проводит в 2014 г. зимние Олимпийские игры и чемпионат мира по футболу – 2018 г. Проведение этого спортивного мероприятия в разных регионах России имеет большое исследовательское значение для развития туризма. Задача автора заключается в попытке спрогнозировать возможные экономические эффекты, а также в оценке перспектив реализации данного мероприятия.

Чемпионат Европы по футболу, близкий географически, запомнился старшим жителям нашей страны по Югославии 1976 г. Тогда в финальном турнире участвовали четыре команды. Этот этап прошел за четыре дня и на двух стадионах!

Последние чемпионаты Европы по футболу небольшие страны проводили парами: Бельгия и Нидерланды – в 2000-м, Австрия и Швейцария – в 2008-м и Польша и Украина – в 2012-м. В 2002 г. Япония и Республика Корея (Южная Корея) также совместно проводили ЧМ. Россия (как Германия, Бразилия,

ЮАР и т.д.) – это страна, которая способна провести ЧМ самостоятельно. Проведение чемпионата мира – это большая возможность для национального футбольного бизнеса получить мировое потребительское признание, а регионы России обязаны в этот период завоевать потребительскую туристскую лояльность болельщиков со всех стран мира.

Наиболее известным является положительный пример проведения Олимпиады в 1992 г. в Барселоне. Город был промышленным центром Каталонии и Испании, однако за 20 лет он стал одним из самых популярных туристических центров Старой Европы. Специально для спортивного мероприятия был построен стадион, обновлена инфраструктура и т. д. Всех российских туристов в настоящее время везут после посещения ими горы Монжуик (местная природно-ландшафтная достопримечательность) обязательно мимо стадиона с рассказом, как изменилась Барселона после Олимпиады-1992. Было потрачено в разы больше средств на строительство новых объектов и инфраструктуры, чем на проведение Олимпиады.

Калгари после Олимпиады 1988 г. также превратилось в известный горнолыжный курорт, способствующий популяризации канадских горнолыжных маршрутов в противовес южно-американским Андам. После проведения Олимпиады произошел рост деловой, спортивной и культурной активности, город превратился в третий по численности населения в Канаде.

Анализ международного опыта позволяет сделать некоторые выводы.

Во-первых, затраты на проведение спортивных мероприятий значительно превышают полученные доходы (за редким исключением). Это объясняется очень просто большую часть непосредственных доходов забирают международные органи-

заторы спортивного мероприятия (доходы от билетов, прав на теле- и радиотрансляцию, рекламные и спонсорские средства). В 1950-1970-е гг. местные территории имели больше шансов на получение доходов и, как правило, использовали имеющуюся достаточную инфраструктуру. Современный спорт – это спорт высокотехнологичный, требующий особого оборудования, удобств, роста затрат на его организацию. Футбол – это спорт, ориентированный на массовый потребительский сегмент, который требует большого гостиничного хозяйства, удобного транспорта, дешевого общепита и т. д.

Во-вторых, большая часть стран и территорий, где проходили ЧМ по футболу, не смогли воспользоваться своими историческими шансами из-за особенностей своих экономик и географической удаленности. Регионам России повезло, большая часть городов-организаторов чемпионата находится в непосредственной близости от Европы, где располагаются многие футбольные страны-лидеры и проживает потенциально много болельщиков, готовых на день-два прилететь в город, где состоится матч.

В-третьих, чрезмерные затраты на проведение спортивных соревнований привели небольшие страны и регионы (госбюджет Греции, бюджет Монреаля) к финансовому краху. Эта тема очень актуальна для России, финансовые затраты, безусловно, будут самыми высокими с учетом отечественного гостеприимства.

В-четвертых, большую часть выгоды от проведения чемпионата получает страна в целом и ее руководители, которые принимают международные делегации, формируют повестку кулуарного общения, достигают геополитических и инвестиционных договоренностей (по материалам статьи И.Е. Бельских

«Чемпионат мира по футболу-2018 и перспективы развития туризма на примере Волгоградской области» // Региональная экономика: теория и практика, 2013. – № 37.– С. 55–60).

### **Кейс-задания**

1. Спортивное мероприятие – это важное социальное явление. Прокомментируйте данное утверждение, используя материалы кейса.

2. По материалам кейса определите, как масштаб спортивного мероприятия оказывает влияние на развитие спортивной индустрии.

3. Выберите спортивное мероприятие (по материалам кейса) и определите роль и взаимосвязи различных групп его участников.

4. Какие проблемы менеджмента индустрии спорта придется решать менеджерам чемпионата мира по футболу – 2018?

### **Рефлексия**

Проанализируйте Вашу деятельность в процессе изучения темы и заполните таблицу.

Новое в теме (оцените, что в теме было новым для Вас)	
Было понятно	
Не понял, нужны дополнительные пояснения	
Интересно	
Хочу узнать подробнее	
Пригодится в профессиональной деятельности	

### 3.2. СПОНСОРСТВО СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

В условиях рыночной экономики большую роль для развития физкультурно-спортивной отрасли играют спонсоры. Развитие института спонсорства в спорте способно привлечь значительные внебюджетные средства как на проведение физкультурных и спортивных мероприятий, строительство спортивных объектов, развитие отдельных видов спорта, так и на развитие физкультурно-спортивной отрасли в целом.

Слово «спонсор» (от англ. sponsor) означает поручитель, гарант [16]. Под спонсированием в экономике понимается попечительство, поддержка определенного вида деятельности в разных формах, среди которых преобладает финансовая. Спонсорство может осуществляться в безвозмездной или возмездной форме, возмещение спонсорских затрат часто носит косвенный характер, т.е. имеет место не прямой возврат средств, а возмещение спонсорского взноса в виде удовлетворения иных интересов спонсора, которые в конечном итоге служат увеличению объема продаж. В этом смысле следует отличать спонсорство от меценатства, поскольку меценатство означает оказание финансовой, материальной или какой-либо еще помощи без всяких условий [20].

Искусство устанавливать правильные спонсорские отношения с подходящей организацией является ключом к развитию спонсорской программы мероприятия, а также одной из форм создания ликвидных пакетов с активами мероприятия. Своеобразие спонсорского пакета состоит в том, что он содержит элементы, цена на которые зачастую не может быть определена. Мероприятия, бренд которых рассчитан на достаточный баланс

интересов, будут располагать значительными спонсорскими взносами.

Спонсорство является одним из негосударственных институтов социальной поддержки, через этот институт частные ресурсы перераспределяются их обладателями в социальных целях. Спонсорская деятельность в сфере спорта – это взаимодействие спонсора и спонсируемого с возможным участием различных посредников, в процессе которого спортивные организации и устроители мероприятий, спортсмены и специалисты получают разнообразную материальную поддержку (финансовые средства, товары, услуги и т.п.) в ответ на их участие в реализации маркетинговых функций (выпуск, продвижение, сбыт продукции и т.п.) изготовителей средств производства и потребления, а также фирм сферы обслуживания [23].

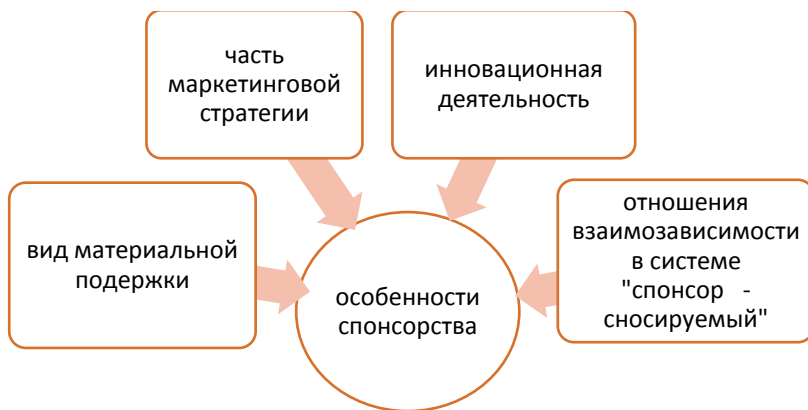


Рис. 16. Особенности спонсорства

Особенности спонсорства, отличающие его от иных видов социальной поддержки, следующие: это вид материальной поддержки в различных формах, основанный на социальном обмене, который в обязательном порядке предусматривает

встречную услугу; это деятельность, которая ставит спонсируемого в зависимость от требований спонсора; это составная часть маркетинговой стратегии успешных организаций; это инновационная по своей сущности деятельность [2].

Спонсорство в спорте – это конкретный комплекс мероприятий по организации спонсорства, т.е. целенаправленной деятельности по поддержке различных проектов с целью создания информационных поводов и, в конечном счете, – повышения известности спонсора, что предполагает выбор объекта спонсирования в соответствии с интересами, целями и задачами как спонсора, так и самого благополучателя, а также комплекс мероприятий по подготовке и реализации спонсорского проекта [39].

Спонсорская деятельность наиболее эффективна в случае формирования долговременных связей между спонсором и благополучателем. Компании, формирующие одни и те же, пусть и не самые крупные, спонсорские события с заданной или предсказуемой периодичностью, добиваются более позитивных результатов, нежели планирующие крупные, но одномоментные компании [2].

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод: спонсор-это юридическое или физическое лицо, финансирующее какую-либо деятельность, с целью получения материальной выгоды и известности.

#### *Стратегия спонсорской деятельности.*

Если какой-либо вид спорта еще не вышел на телеэкран, ему трудно привлечь спонсоров. Как только он появился на телевидении, интерес к нему спонсоров растет. Такой вид спорта попадает в разряд коммерчески привлекательных (футбол, хоккей, баскетбол, теннис, автогонки, гольф). Анализ связей спорта

со спонсорами выявляет одновременно и совпадение интересов, и определенные противоречия [23].

У всех спонсоров, как и у всех предпринимателей, есть одна общая черта, которая их объединяет – желание получить доход от спонсорской деятельности. Если спорт способствует достижению этой цели, то фирмы проявляют интерес к финансированию спорта. И возможности выбора одного или нескольких видов спорта для последующего сотрудничества, их сегодняшние победы или неудачи, наличие перспективных планов развития и программ только подогревают интерес спонсора [23].

Центральным моментом профессионального спортивного маркетинга становится стратегия спонсорской деятельности. Рассмотрим трехэтапный процесс разработки такой стратегии.

**1.** На первом этапе, как правило, проводится идентификация предполагаемого спонсора по двум основным параметрам:

**1.1.** По номенклатуре производимой продукции. Очевидно, что предприятиям спортивной индустрии с точки зрения стратегии наиболее целесообразно оказывать спонсорскую помощь тем видам спорта, товары для которых они производят. Например, «Speedo» скорее всего, станет спонсировать соревнования по плаванию, чем по хоккею или футболу.

**1.2.** По имиджу. Необходимо правильно позиционировать продукт потенциального спонсора под вид спорта, поскольку у каждого вида спорта есть своя целевая аудитория. На Западе уже давно существуют коммерческие привязки к спорту: «определенный продукт – определенный вид спорта или спортивное событие». Например: «Motorola» – фристайл, теннис; «Rolex» – гольф; «Marlboro» – «Формула-1», мотоспорт; «Carlsberg» – футбол [5].



2. На втором этапе разрабатывается спонсорский пакет. Как правило, спонсорский пакет включает в себя:

- оформление мест проведения соревнования и рекламного пространства;
- предоставление эксклюзивности;
- раздача образцов продукции спонсора и рекламных стикеров в местах проведения соревнований;
- предоставление доступа к листу рассылки;
- право «первого выбора» при обновлении спонсорских прав;
- приобретение рекламного пакета СМИ, демонстрация наиболее привлекательных моментов в специальных передачах.

Приобретение рекламного пакета СМИ является одной из ключевых составляющих спонсорского пакета. Данная покупка необходима для генерирования необходимого спонсору информационного потока. Здесь используются такие показатели, как:

- охват аудитории (т. е. количества зрителей и слушателей);
- частота выхода и количество получаемых сообщений;
- общие рейтинговые показатели;
- эксклюзивность;
- включение.

Когда спонсорский пакет не предусматривает телевизионного или в целом информационного компонента, продавцы спонсорского пакета обосновывают его составляющие, включая и возможности стимулирования спроса. Например, типовый пакет спонсорских услуг в NHL такой компании, как «Budwiser», включает следующие компоненты:

- билеты и комбинации престижных мест в зале;

- привилегии в обеспечении доступа к спортивному событию: приглашение на турниры, банкеты, благотворительные мероприятия в рамках соревнования, встречи и другие мероприятия, в которых участвуют спортсмены;
- продвижение и поддержка товаров на территории спортивного сооружения: сообщения в перерывах соревнования, упоминание перед игрой, интерактивное вовлечение болельщиков, раздачи в течение нескольких игр рекламных листовок или продукции компании;
- размещение рекламы на стадионе: на местах, где размещаются игроки, на вращающихся рекламных щитах;
- права на использование логотипа клуба и портретных изображений спортсменов при ведении рекламы и в розничной торговле [4].

Продавцы спонсорского пакета постоянно меняют набор компонентов, предлагаемый для приобретения спонсорам, и последние обычно соглашаются на такие сделки, понимая, что они покупают не только простое упоминание о себе в СМИ. Спонсорство становится своеобразной формой продажи отношений, так как обеим сторонам, заключившим договор, требуются для достижения своих целей взаимодействие, отдача, направление дальнейшего развития и помощь от своего партнера по стимулированию продаж товаров [4].

**3.** На третьем этапе формируется механизм контроля. Спонсоры предпочитают поддерживать долгосрочные перспективы в проектах с рекламными кампаниями, поэтому переговоры о сотрудничестве обычно ведутся исходя из многолетних будущих соглашений.

Для поддержания долгосрочного сотрудничества продавцы спонсорского пакета осуществляют контроль спонсорской

деятельности – отслеживают, насколько эффективными оказались проданные ими рекламные услуги [4].

Отношения между спортивным клубом и его спонсорами рассмотрим на примере ФК «Спартак Москва».

Одним из спонсоров клуба является компания KIA Motors Rus. По условиям контракта компания приобрела титул «Официальный спонсор», а автомобили KIA стали официальными транспортными средствами московского «Спартака». Спонсорство клуба позволяет KIA Motors Rus получать доступ к более чем 15-миллионной аудитории поклонников клуба, развивая имидж бренда и повышая узнаваемость марки. Спонсорский контракт с ФК «Спартак Москва» дает право KIA Motors Rus на проведение различных акций во время матчей команды, на размещение логотипа компании на форме игроков и на размещение рекламы на стадионе во время всех домашних игр клуба. Кроме того, благодаря презентациям, которые проводились во время матчей, именно зрители домашних игр московского «Спартака» чаще всего были первыми, кто видел новые модели KIA в России.

В рамках соглашения, заключенного между ФК «Спартак Москва» и Банком «Открытие» (сумма сделки составляет 1 млрд 208 млн рублей), строящемуся в Тушине новому стадиону присваивается имя «Открытие Арена», а на игровой форме клуба с сезона-2013/14 появилась фирменная символика банка. Условия контракта предусматривают нейминг стадиона сроком на 6 лет. Выделенные средства будут инвестированы клубом во всестороннее развитие ФК «Спартак Москва», его инфраструктуры, базы, академии им. Черенкова, движение ветеранов, проекты по развитию детско-юношеского футбола.

Доля спонсорства в развитии спортивного движения зарубежных стран последние десятилетия постоянно растет. Как и

в остальном мире, спорт в России за последние годы стал еще более популярным и коммерчески привлекательным. Рост профессионализма как на игровых полях, так и за их пределами, освещение в СМИ и в особенности спонсорство превратили спорт в индустрию с многомиллиардными оборотами.

В настоящее время объем спортивного спонсорства увеличивается. В глобальном масштабе 26,7 млрд долларов, направленных на спонсирование того или иного мероприятия в 2006 году, к 2015 году вырастет до 45,2 млрд долларов. Значение спортивного спонсорства очевидно. Раньше корпоративное вовлечение в спортивное спонсорство было скорее филантропическим, теперь оно преследует большое число корпоративных коммуникативных целей, включая увеличение продаж.

Спонсорская деятельность способствует формированию и повышению престижа спонсоров в глазах их потенциальных клиентов. Спонсорство само по себе является своеобразной рекламой, так как свидетельствует о том, что спонсор заботится не только о себе, но и о своих клиентах, об обществе в целом, финансируя различные проекты организаций физкультурно-спортивной сферы и другие, которые не связаны непосредственно с его деятельностью.

Есть два фундаментальных подхода к привлечению спонсоров. Суть первого из них можно охарактеризовать словами «на все готовое». Он заключается в том, что формируется некий пакет услуг, которые организаторы мероприятия обещают предоставить за определенное финансирование, и этот пакет предлагается всем потенциальным спонсорам. В результате спонсор почти не принимает участия в процессе и мало заинтересован в общем успехе. При втором, целенаправленном, подходе запросы потенциального спонсора учитываются в первую очередь, и на их основе предлагается серия выгод.

Ниже представлены варианты правового статуса спонсоров спортивного мероприятия.

*Титульные права* гарантируют, что имя спонсора будет указано в названии соревнования, в большинстве случаев этот касается и логотипа. Довольно сложной задачей для владельцев прав и организаторов становится контроль за тем, чтобы имя спонсора всегда указывалось в названии турнира, в том числе и в СМИ.

*Представительские права* позволяют упоминать спонсора в названии турнира, а также использовать его знак на логотипе мероприятия. Ранее названия спонсоров, обладающих представительскими правами, упоминались в названии турнира наряду с именем титульного спонсора, в настоящее время это встречается крайне редко, так как пропагандирует эксклюзивность титульных прав.

*Права наименования* обычно целесообразны в долгосрочных соглашениях, например, какие-либо спортивные арены или стадионы могут включать в свое название имя компании спонсора, продукта или бренда.

*Права сектора* дают возможность спонсорам пользоваться неконкурентным статусом на мероприятии, на котором они являются единственными представителями сектора или рынка, в котором работают. Титульные или представляющие спонсоры тоже могут иметь эти права. Подобные права, которые раньше обговаривались в процессе подготовки того или иного турнира, сейчас в основном продаются организаторами заранее. Это позволяет спонсору оставаться эксклюзивным представителем своего сектора на турнире и продуктивно работать вместе с его организаторами.

*Права поставщика* позволяют утвердить поставщиков услуг, оборудования, инвентаря и т.д. для турнира или соревнования. Хотя многие мероприятия имеют официальных постав-

щиков, правами поставщика могут и должны пользоваться все спонсоры [104].

Распределение прав является важной составляющей при обсуждении спонсорских программ мероприятия. Например, важно заранее знать, сколько спонсоров требуется для проведения того или иного мероприятия и какие права они получат. Предложения для привлечения потенциальных спонсоров должны быть максимально ясны и четко разработаны.

Когда в программе предполагается сотрудничество множества спонсоров, задача организаторов состоит в грамотном распределении их прав и обязанностей. Чтобы сделать это успешно, владелец прав турнира или соревнования должен видеть всю картину целиком и провести балансировку ряда прав так, чтобы не наблюдалось ненужного дублирования или излишней товаризации. Некоторые менеджеры стремятся привлечь как можно больше спонсоров, но это рискованный подход, так как перегруженность коммуникативными сообщениями может стать причиной недовольства спонсоров и мешать в дальнейшем возобновлению сотрудничества.

Существуют три базовые структуры спонсорских программ спортивного мероприятия.

Одиночная структура, когда только один спонсор участвует в спортивном мероприятии.

Многоуровневая структура, когда в спортивном мероприятии участвует больше одного спонсора. Многоуровневые программы спонсорства активно развивались в 1980-е годы.

Линейная структура, когда все спонсоры пользуются одинаковым статусом, хотя не обязательно все они обладают одинаковыми правами или получают равную выгоду и не всегда платят одинаковый взнос. Соревнования с линейной структурой чаще проводятся на местном уровне, при большом количестве

спонсоров, но малой информационной активности, когда нет реальной потребности выстраивать иерархию.

Спонсорство привлекает компании по многим причинам, одна из которых – возможность достичь четырех важных целей: повысить осведомленность, улучшить имидж, увеличить продажи и наладить коммуникации.

### ***Осведомленность***

Одной из целей спонсорства является формирование и повышение осведомленности конкретной целевой аудитории о бренде или компании. Крупнейшие спортивные мероприятия транслируются по телевидению, поэтому их спонсорами обычно становятся крупные компании с большим бюджетом, ориентированные на глобальный рынок. Однако такая стратегия не интересует компании, которые и так хорошо известны потребителям. Действительно, если осведомленность о бренде или компании очень велика, спонсорство может вызвать негативный эффект, поскольку компания будет восприниматься как излишне назойливая и «вездесущая».

### ***Имидж***

Ассоциативная связь с каким-либо знаменитым человеком или событием не всегда является конечной целью спонсорства. Однако компании стремятся поддерживать такую связь с интересными событиями или командами для передачи их позитивных ценностей имиджу компаний. Спонсорство не может полностью изменить имидж компании, однако при установлении правильных ассоциаций компания получает возможность переносить положительные ценности человека, команды или мероприятия, которые она спонсирует, на себя, и внедрять эти ценности в сознание потребителя. Эффект от спонсорства в деле создания имиджа компании способен намного превзойти воздействие сообщений традиционной рекламы и сформировать действенную связь с потребителями.

### ***Продажи***

Цели в области продаж, преследуемые спонсорами, разнообразны. Компания может стремиться к повышению объемов продаж определенных продуктов, стимулировать потребителей попробовать новый продукт и т.д. В любом случае спонсорство делает коммуникацию более привлекательной, поэтому связь с целевым рынком становится более крепкой.

Несмотря на то, что спонсорские мероприятия всегда нацелены на повышение оборотов компании, задачи спонсорства могут значительно варьироваться и зависят от целей компании-спонсора. Также спортивное спонсорство все чаще используется общественными организациями.

### ***Коммуникации***

Спонсорство может оказывать влияние на внутреннюю среду организации. Оно способно стать связующим элементом, средством объединения людей в рамках единого проекта. Возникающий эффект очень важен, поскольку создает в коллективе атмосферу причастности к чему-то особенному, выдающемуся и незабываемому. Это способствует развитию командного духа и построению корпоративной культуры, аналогичный духу того вида спорта, который поддерживает компания.

### ***Вопросы для самоконтроля***

1. Дайте определение понятия «спонсорство».
2. Какие особенности спонсорства, по Вашему мнению, наиболее ярко проявляются в отечественном спорте?
3. Выделите стратегии спонсорской деятельности. Какую из стратегий Вы считаете наиболее эффективной?
4. Почему одной из целей спонсорства является осведомленность?
5. Почему спонсорство оказывает влияние на имидж организации?



## **Кейс 9**

### **МЕЦЕНАТСТВО, СПОНСОРСТВО И БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ**

Появление благотворительности относят к временам доисторическим и связывают с религиозными и нравственными взглядами на мир и окружающих людей. На сегодняшний день существует множество трактовок определения благотворительности, но все они несут схожую сущностную информацию: благотворительность – оказание безвозмездной помощи.

В дореволюционной России благотворительность активно развивалась. Однако в Советском Союзе она фактически перестала существовать. Возрождение началось в 90-х годах прошлого века.

Благотворительность – это синоним филантропии (от греч. *philanthropia* – человеколюбие); она не предполагает каких-то финансовых обязательств со стороны получающих поддержку; благотворитель демонстрирует свободную волю, оказывает поддержку как акт дарения в форме перечисления средств, оплаты счетов, передачи ценностей с баланса на баланс, дарственной и т.д. Согласно ст. 1 Федерального закона от 7 июля 1995 г. № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях», благотворительной деятельностью является «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки».

Состояние общества не влияет на прибыльность профессиональной деятельности в области культуры, науки, спорта, просвещения. Поэтому в развитых и развивающихся

странах в тех или иных формах существует узаконенный институт негосударственной поддержки национального культурного достояния. В России этот институт принято называть меценатством, а людей, осуществляющих меценатскую деятельность, – меценатами.

Меценатство (от имени римского вельможи Мецената, умершего в 8 г. до н.э.) – сфера социальной активности, связанная с поддержанием и развитием объектов культуры, видов профессиональной культурной деятельности (культура, искусство, наука, образование, просвещение, спорт), составляющих культурное достояние государства.

Деятельность меценатов может свободно развиваться в стране, если на уровне и государства, и общества существуют благоприятные условия, а именно: государственное законодательство способствует законной меценатской деятельности; со стороны государства и общества меценаты получают узаконенные поощрения материального и морального порядка; на уровне общественного мнения сформирован позитивный стереотип мецената и меценатства; меценатская деятельность помогает меценату повышать свой социальный статус законным образом.

Спонсорство нередко пытаются квалифицировать как благотворительность, но по сути это разные виды помощи. Спонсорство (от лат. *spondeo* – ручаюсь, гарантирую) – это, как правило, деятельность юридических лиц, основанная (при отсутствии посредника) на соглашении между организаторами события или деятельности, с одной стороны, и коммерческой компанией – с другой. Компании зачастую выделяют спонсорство как вид непрофильного использования средств и поэтому не относят его к социально полезным, а трактуют как одну из статей расходов на рекламу. Законодательно понятие «спонсорство»

было закреплено только в 1995 г. в Федеральном законе «О рекламе» от 18 июля № 108-ФЗ: спонсорство определяется как осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемой рекламы о спонсоре, его товарах. Данный Закон уже перестал действовать. 13 марта 2006 г. был принят новый Федеральный закон № 38-ФЗ «О рекламе»; в нем фигурируют только понятия «спонсор», «спонсорская реклама», которые не противоречат ранее приведенному определению, а только уточняют его. В частности, «спонсор – лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности». Так или иначе, спонсорство представляет собой вид социальной помощи общества, целью которого является социальная поддержка.

Итак, благотворительность является, главным образом, безвозмездной помощью; это означает, что компания не должна получать от данной деятельности непосредственную финансовую выгоду, т. е. организация, выделяющая деньги на благотворительные цели, не ждет отдачи, адекватной вложенным средствам, в отличие от спонсора.

Особенность благотворительной деятельности состоит в том, что она должна соответствовать конкретным целям, определенным федеральным законом. Такими целями, например, являются помощь малообеспеченным группам граждан, охрана окружающей природной среды и защита животных, со-

действие защите материнства, детства и отцовства и т.д. В зависимости от субъекта выделяют три основных вида благотворительности: частная, корпоративная и благотворительность, осуществляемая некоммерческим сектором. Благотворительная деятельность, проводимая благотворительными некоммерческими организациями, является более эффективным механизмом социального развития территории. Коммерческие организации занимаются благотворительной деятельностью из желания помочь нуждающимся и повысить качество жизни на территории, но с целью, как правило, снижения рисков для бизнеса. На сегодняшний день многие крупные предприятия имеют возможность жертвовать средства на благотворительность; часть их даже создают свои фонды, которые успешно функционируют и, соответственно, положительно позиционируют компанию. Однако случается, что организация не безвозмездно передает денежные средства, а с целью получения выгоды, т.е. спонсирует мероприятия, а взамен получает рекламу, выдавая такую помощь за благотворительность.

Меценатство считается одной из форм благотворительности; его отличие – в социальных и культурных целях. Меценатство означает безвозмездную передачу финансовых и материально-технических средств гражданам или юридическим лицам, занимающимся сохранением и развитием национального культурного достояния. Важно отметить, что меценатами, как правило, становятся физические лица, состоятельные граждане, ценящие и поддерживающие развитие культуры. Имена меценатов закрепились в истории: Строгановы (начало XVI – конец XVII века), П.М. Третьяков (1838–1898 гг.), С.И. Мамонтов (1841–1918 гг.) и многие другие.

Спонсорство означает вложение финансовых и материально-технических средств в любое дело. Спонсоры преследуют

цель признания их в обществе, для чего тратят очень большие деньги на самые заметные мероприятия. Спонсор финансирует с целью рекламы, но спонсорство – не реклама, так как спонсор обладает гораздо меньшим контролем над коммуникационным процессом, чем рекламодатель. Таким образом, спонсорская помощь налагает на получателя определенные обязательства. Спонсорство можно представить, как бизнес: компания делает вложения, независимо в какой форме, и получает выгоду сначала в виде рекламы, а после в виде дополнительного дохода.

Благотворительность и меценатство, в свою очередь, не предполагают в результате никакой выгоды и отдачи – только помощь и поддержку нуждающихся (по материалам статьи А.А. Стрекаловой «Благотворительность, меценатство и спонсорство как особый вид социальной помощи» // Известия Уральского государственного экономического университета № 6 (44) / 2012 С. 115–121).

**Кейс-задания**

1. Сравните спонсорство, меценатство и благотворительность, заполнив таблицу.

	Спонсорство	Меценатство	Благотворительность
Общее			
Различия			

2. Выберите одного хорошо известного спортсмена и выясните, какие компании являются его спонсорами.

3. Какой вид поддержки – спонсорство, меценатство, благотворительность – оказывают наибольшее влияние на развитие спортивной индустрии. Ответ аргументируйте.

## **Кейс 10**

### **СПОНСОРСТВО В ФУТБОЛЕ**

Известно, что репутация фирмы зависит не только от коммерческой, но и от благотворительной деятельности и спонсорства.

Фестивали и конкурсы есть не что иное, как PR-мероприятия, участие в которых может быть использовано для создания позитивного имиджа коммерческих, промышленных и торговых компаний. Специалисты по связям с общественностью утверждают, что спонсорство способно поддержать имидж фирмы более эффективно, чем прямая реклама. Не исключено, что в будущем спонсорская реклама получит новые импульсы к развитию, ведь создать и сохранить свой имидж можно наиболее эффективно именно при помощи спонсорской деятельности. Практически вся социально-культурная сфера является привлекательной для спонсирования. Наиболее благоприятной областью спонсирования является спорт, поскольку он создает уникальные возможности для рекламы. Соревнования широко освещаются СМИ. Спортивные знаменитости обладают высокой степенью популярности. В свете грядущего чемпионата мира по футболу 2018 года актуальным представляется исследование доходных составляющих бюджетов футбольных клубов России. Более того, спорт связан с одеждой, обувью, питанием, рядом современных технологий. Все это в комплексе приводит к тому, что мировой спорт, в том числе и профессиональный, существует и развивается преимущественно на спонсорские средства. Но, несмотря на все вышеперечисленные преимущества, привлечение денег в спортивную индустрию, привлечение спонсоров и инвесторов – большая проблема для российского спорта. Во всем мире футбол давно уже перестал быть только лишь игрой.

Сегодня это самый настоящий бизнес, и успех в нем, как в любом коммерческом предприятии, во многом зависит от финансового положения клубов. Во многом финансовое положение клубов зависит не только от собственных средств, но и от спонсорских инвестиций. При этом если обратить внимание на западный опыт зарабатывания денег, который гораздо успешнее российского, можно сделать вывод, что значительную долю в структуре доходов спортивных клубов/объектов занимают поступления от спонсоров и рекламных контрактов.

В докладе глобальных спортивных консультантов по маркетингу SPORT+MARKT1 говорится, что команды немецкой футбольной бундеслиги заработали в 2008 г. 102,9 млн евро на спонсорских отчислениях за рекламу на футболках, из них 20 млн евро приходится на долю «Баварии». Английские клубы заработали от данной статьи 85,5 млн евро, причем из них 17,7 млн евро – доход «Манчестер Юнайтед». Доходы итальянской серии А возросли с 54,6 млн до 70,5 млн евро. Клубы голландского чемпионата по футболу Eredivisie заработали 42,1 млн евро от рекламы, основную долю в которых обеспечила крупная сделка между амстердамским «Аяксом» и страховой компанией Aegon, которая выплачивает по 10 млн евро в год за свой логотип на форме одного из грандов голландского футбола.

Общая выручка шести европейских лиг (Германия, Англия, Италия, Испания, Франция, Голландия) от рекламы на форме впервые за многие годы составила по итогам 2008 г. почти 400 млн евро. Объем спонсорских контрактов в российском футболе оценивается некоторыми специалистами в 40–60 млн евро или 2,5% от общего спонсорского рынка европейского футбола.

В общем, объем рынка спонсорства в российском футболе если и уступает европейскому, то незначительно. Однако почему спонсоры так неохотно вкладывают деньги в Российский футбол, и уровень его развития по-прежнему оставляет желать

лучшего. На самом деле основная проблема состоит даже не в том, какое количество спонсоров привлекает РФС в целом, а в том, в какие клубы спонсоры предпочитают вкладывать деньги. И с точки зрения общих объемов спонсорства в российском футболе ситуация остается позитивной, в сравнении с Европой лишь ввиду большей насыщенности рекламного рынка Москвы и Санкт-Петербурга, большей аудитории болельщиков, большего количества трансляций футбольных матчей, более высокой ценностью бренда и т.д. Если рассматривать бюджеты команд ПФЛ России, то разброс цифр поражает. По оценкам, составленным экспертами sports.ru 2 и делового журнала «Финанс», затраты на российский футбол в 2011 году приблизятся к миллиардной отметке. При всем при этом спонсорская часть бюджетов команд в среднем составляет примерно 10–15% от всего бюджета команды, тогда как доходная часть бюджетов большинства клубов, которые имеют стабильное финансирование, например, ФК «Локомотив», ФК «Зенит», в значительной степени обеспечивается поступлениями от государственных компаний, одновременно являющихся мажоритарными акционерами клубов. Очевидным становится факт, что основная доля спонсорских вложений в Российском футболе приходится на лидеров, клубов представляющих Москву и Санкт-Петербург, остальные же клубы остаются «не у дел».

Почему в нашей стране складывается такая ситуация со спонсорством в футболе, а привлечение каждого нового спонсора целая проблема? Налицо недостаточная привлекательность российских клубов для спонсоров.

На наш взгляд, очевидно, что основная причина такого положения дел кроется в неумении наших клубов вести коммерческую деятельность. Российские клубы не умеют получать доход от таких статей, как продажа абонементов и ко-



мандной атрибутики, телетрансляций и т.п. Почему происходят подобные вещи?

Одной из причин данного вопроса является практически полное обеспечение ПФК своими акционерами, так, например, бюджет ФК «Локомотив» 2009 г. на 65% покрывался средствами, перечисленными клубу основным акционером ОАО «РЖД». Доходная часть бюджета «Зенита» во многом формируется за счет средств «Газпрома», а «Спартак» спонсируется Леонидом Федуним.

Структура доходов в российских футбольных клубах, пока что далека от европейской. В Европе клубы основную часть доходов получают от продажи билетов и сезонных абонементов, прав на телетрансляции, а также за счет рекламных контрактов и реализации клубной атрибутики. Так, лидер по доходам от продажи билетов и абонементов – лондонский «Арсенал» – после переезда на новый стадион получил от своих болельщиков 134,6 млн евро за сезон, а выручка «Милана» от продажи телетрансляций достигла 153,6 млн.

Управляющие ведущих футбольных клубов Европы не устают говорить о том, что здоровый футбольный бизнес должен держаться на трех опорах – это:

1. Продажа абонементов и билетов.
2. Телевидение.
3. Спонсорство.

Очевидно, что ни один из трех параметров в нашей стране не выдерживается. Посещаемость матчей год от года падает, и причин тому огромное множество, это и плохо оборудованные стадионы, факт наличия договорных матчей, которые просто не вызывают к себе интереса, и поведение фанатов. Думаю, что, зная о беспорядках, творящихся в Москве и Санкт-Петербурге после матчей, о погромах, устраиваемых болельщиками, здра-

вомыслящий человек наверняка не пойдет на футбол, и уж тем более не возьмет с собой подрастающего сына.

Казалось бы, первая причина должна повысить собой интерес к телетрансляциям, куда как удобнее посмотреть матч дома в домашней, уютной обстановке или в спорт-баре с друзьями. Но этого, к сожалению, тоже не происходит. Интерес у рядовых граждан к футболу падает, а ведущие телеканалы страны отказываются транслировать матчи, и тем более, делать это в прайм-тайм, в силу того, что среднестатистический российский сериал соберет куда большую аудиторию, чем футбольный матч.

Проблема спонсорства будет возникать до тех пор, пока клубы не смогут решить ряд проблем:

1) убыточность российских клубов и, как следствие, восприятие спорта как неэффективного объекта вложения средств;

2) непрозрачность российских клубов (отсутствие информации о финансовых результатах, отсутствие котировок акций);

3) недостаточная мотивация менеджмента спортивных объектов на привлечение дополнительных средств;

4) отсутствие благоприятной экономической среды для привлечения спонсоров;

5) неумение менеджмента большинства клубов привлекать спонсоров;

6) восприятие спорта как дорогого объекта вложения средств;

7) восприятие спорта специалистами по рекламе и маркетингу как индустрии, не соответствующей по своей целевой аудитории и ценностям брендам, которые они представляют.

На сегодня, если что-то и способно реанимировать бизнес-составляющую российского футбола, то, наверное, это подготовка к близящемуся Чемпионату Мира 2018 года (по материалам статьи А.Г. Дмитриев, И.А. Кашаева «Спонсорство в футбо-

ле: цели, возможности, мотивы» // Транспортное дело России. – Выпуск № 5 / 2011 С. 115–120)

### **Кейс – задания**

1. Выделите особенности спонсорства в футболе, заполнив таблицу.

<b>Особенности спонсорства</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Примеры из кейса</b>
1. Вид материальной поддержки		
2. Часть маркетинговой стратегии		
3. Инновационная деятельность		
4. Отношения взаимозависимости		

2. Какие цели спонсорства отражены в кейсе: осведомленность, имидж, продажи, коммуникации?

3. Сравните спонсорство в футболе за рубежом и в России, самостоятельно сформулировав критерии для сравнения

<b>Критерии</b>	<b>Спонсорство за рубежом</b>	<b>Спонсорство в России</b>

### **Рефлексия**

Проанализируйте Вашу деятельность в процессе изучения темы и заполните таблицу.

Новое в теме (оцените, что в теме было новым для Вас)	
Было понятно	
Не понял, нужны дополнительные пояснения	
Интересно	
Хочу узнать подробнее	
Пригодится в профессиональной деятельности	

### 3.3. ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ КАК КРУПНЕЙШИЕ СПОРТИВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Международный олимпийский комитет расценивает Олимпийские игры как «одну из наиболее эффективных международных маркетинговых платформ в мире, охватывающую миллиарды людей более чем в 200 странах и регионах во всем земном шаре».

Президент МОК Жак Рогге считает, что «Олимпийские игры не могут обойтись без поддержки бизнес-сообщества, без его технологий, опыта, людей, услуг, товаров, телекоммуникаций, его финансирования. Без этой помощи спортсмены не имели бы возможности участвовать в соревнованиях и демонстрировать свои лучшие достижения на лучшем в мире спортивном мероприятии» [109].

Историки утверждают, что уже на Олимпийских играх 1896 г. были спонсоры, без помощи которых они вряд ли бы состоялись. Оказывается, была создана специальная комиссия содействия проведению Олимпиады в Афинах под руководством греческого кронпринца Константина. Он обратился к народу с призывом о пожертвовании средств в фонд поддержки Олимпиады. Деньги стали поступать не только от жителей Греции, но и из Лондона, Марселя, Константинополя и других городов, где существовали богатые греческие общины. На деньги, поступившие из Александрии от греческого бизнесмена Георга Авероффа, был восстановлен древний олимпийский стадион. Так что Г. Авероффа можно назвать первым меценатом современных Олимпийских игр, а среди спонсоров называют фирму «Кодак», которая рекламировала свою продукцию в суверенной про-

грамме Олимпиады. Она и сейчас продолжает оставаться активным спонсором олимпийских игр.

Около 10 шведских компаний, купивших исключительные права, участвовали в подготовке Игр 1912 г. в Стокгольме. А во время Олимпиады 1920 г. в Антверпене в официальной программе Игр было столько рекламы, что не осталось места для самих Олимпийских игр. На этой рекламной волне прошли Игры 1924 г. в Париже, когда в первый и последний раз было разрешено размещение рекламы на олимпийских аренах, а с Олимпиады 1928 г. в Амстердаме в число спонсоров мы видим «Кокко-Колу».

Первыми Олимпийскими играми, которые принесли доход, стали Игры 1932 г. в Лос-Анджелесе. Как заявил председатель Оргкомитета З. Фармер, «мы провели не только прекрасную Олимпиаду, но и получили выгоду».

На Олимпийских играх 1952 г. в Хельсинки в составе Оргкомитета был организован специальный коммерческий отдел, который сумел привлечь спонсоров из 11 стран. Так по существу начала действовать международная маркетинговая программа на Играх.

Затем от олимпиады к олимпиаде число спонсоров постоянно увеличивалось: в 1960 г. в Риме – 46 компаний, в 1964 г. в Токио – 250, в 1976 г. в Монреале – 628 фирм-спонсоров и поставщиков. Но, несмотря на такое большое количество спонсоров, эта программа принесла всего лишь 7 млн дол.

Начиная с Игр 1984 г. в Лос-Анджелесе число спонсоров резко сокращается (34 фирмы-спонсора, 64 компании-поставщика и 65 фирм купили лицензионные права). Но это были в основном

транснациональные и крупные американские корпорации. Доход от спонсорской программы составил около 150 млн дол.

В 1985 г. появилась международная олимпийская рекламная спонсорская программа под названием ТОП. По мнению руководителей МОК, эта программа не только координирует действия международных компаний-спонсоров, НОК и Оргкомитетов Игр, но и повышает их доходы за счет улучшения организационной стороны дела.

Программа TOP – высший уровень олимпийского спонсорства, который предоставляет партнерам действующие во всем мире эксклюзивные маркетинговые права в отношении летних, зимних и Юношеских олимпийских игр. Сегодня в этой программе участвуют 11 компаний.

Программа TOP сочетает в себе олимпийские маркетинговые права и предоставляемые связями с МОК, 205 национальными и 3 организационными комитетами преимущества в отдельных категориях товаров. В обмен на эксклюзивное использование по всему миру этих маркетинговых прав члены программы обеспечивают организаторов Олимпийских игр, спортсменов и зрителей современными технологиями и услугами. Основная задача, которую МОК решает с помощью спонсорства, – улучшить подготовку игр, провести их эффективно, сделать более привлекательными для спортсменов и зрителей [109].

В дополнении к эксклюзивным маркетинговым правам, участники программы TOP получают следующие возможности:

- размещать на своих товарах все олимпийские изображения, а также соответствующие олимпийские изображения;

- проводить развлекательные мероприятия на олимпийских играх;
- осуществлять прямую рекламу и продвижение своей продукции, в том числе в результате получения преимущественного доступа к рекламному времени при трансляции;
- заключать концессии (франшизы) и проводить продажи (презентации) товаров;
- получать защиту от паразитического маркетинга;
- получать общественную поддержку в ходе реализации широкомасштабной программы популяризации олимпийского спонсорства.

Участники программы TOP оплачивают предоставляемые им права как деньгами, так и товарами и услугами. Все партнеры являются транснациональными компаниями, которые могут обеспечить прямую поддержку, спонсорские услуги или консультации, содействующие проведению Игр. Спонсорство предоставляет более 40 процентов доходов, генерируемых олимпийским маркетингом. Спонсорские соглашения обычно представляют собой партнерские отношения, в рамках которых компании создают ценность совместно с МОК в течение длительного времени. Программа TOP имеет самый высокий показатель продления контрактов из всех спортивных спонсорских программ, а соглашения заключаются на все более длительные сроки.

Программа олимпийского маркетинга, разработанная для МОК швейцарской компанией ИСЛ, позволила МОК преодолеть догматы своей философской концепции и включиться в коммерческую деятельность.

Таким образом, начиная с середины 80-х годов, в процессе коммерциализации олимпийского спорта оказались задействованными все организации, участвующие в международном олимпийском движении (МОД), включая и самих спортсменов.

Сегодня в олимпийском движении действуют две программы: названная выше ТОП, охватывающая практически все страны, входящие в МОК, и программы национального спонсорства. К ним примыкают официальные поставщики.

Помимо прямой финансовой помощи спонсоры обеспечивают также техническую помощь в подготовке и проведении олимпийских игр. В Барселоне-92, например, «Кодак» предоставил пресс-центру свое оборудование, фирма «Мацушита» выделила видеооборудование и технических экспертов международному телецентру и Оргкомитету, «Кока-Кола» снабдила все олимпийские объекты своими напитками.

Учитывая различную общественную и международную значимость каждой компании, ее финансовые возможности, МОК подразделяет спонсоров по нескольким уровням. На высшем находятся олимпийские партнеры. Компании-партнеры поддерживают олимпийское движение не только в период проведения Игр, но и оказывают поддержку МОК, НОКам (NOCs) и Организационным комитетам по проведению Олимпийских игр (OCOGs) на протяжении всего четырехлетнего цикла. Программа олимпийского партнерства на высшем уровне была создана в 1985 г. Согласно этой программе, управляемой МОК, корпорации-партнеры являются официальными носителями этого почетного звания, а их поддержка выражается в следующем.

Компания «Daimler Chrysler» (автомобилестроение) обеспечивает транспортное сообщение для всех мероприятий МОК в



Швейцарии и различных встречах во всем мире. В дополнении к прямым потребностям олимпийского движения «Daimler Chrysler» обеспечивает МОК 50 микроавтобусами марки «Mercedes» для оказания помощи НОКа из развивающихся стран. «Daimler Chrysler» является партнером МОК с 1991 г.

Компания «Pfizer» является фармацевтическим спонсором МОК и его медицинской комиссии с 1994 г. «Pfizer» и МОК связывает единство взглядов по улучшению здоровья людей во всем мире, возрастанию понимания выгод от здорового образа жизни. В качестве спонсора «Pfizer» обеспечивает МОК призами по номинациям «Олимпийская Академия», «Мировой конгресс по спортивным наукам», «Олимпийские исследования».

Компания «Mizuno» (производство одежды) обеспечивает специальной одеждой и амуницией МОК и его административный персонал в период проведения Олимпийских игр, а также других мероприятиях. Компания «Mizuno» выступала золотым спонсором на Олимпиаде в Нагано и является спонсором Олимпийского музея в Лозанне.

Компания «Schenker» (фрахт и таможенные расчеты). После успешного сотрудничества в течение ряда лет со многими НОКаи МОК выбрал «Schenker» в качестве своего официального поставщика для ускорения фрахта и оказания таможенных услуг. «Schenker» работает с МОК и Организационными комитетами по проведению Олимпийских игр в 2008 г. в Турине (TOROC) и Пекине (BOCOG).

Компания «Visa» участвует в программе TOP с 1986 года и будет эксклюзивным спонсором платежных услуг до 2020 года включительно. Всемирная платежная компания Visa объединяет потребителей, производителей, банки и правительства более

чем в 200 странах на основе использования цифровой валюты вместо наличных денег и чеков. Это крупнейшая в мире розничная сеть электронных платежей.

Будучи самым известным в мире брендом финансовых услуг, Visa ищет партнеров, которые соответствуют ее размерам, идеям и ценностям. Программа TOP отвечает всем этим требованиям.

Журнал «Олимпик ньюс» опубликовал следующие средние данные о доходах Оргкомитетов Игр в 90-е годы: поступление от продажи телеправ – 47%, от спонсоров – 34%, от продажи билетов – 12%, лицензионной деятельности – 4%, от продажи олимпийских монет, памятных медалей и т.д. – 3–4% [120].

По данным МОК, в 1994–1996 г.г. в спонсорской программе задействованы 70 корпораций и фирм. Как отмечают специалисты, около 42% финансирования олимпийского движения приходится на кооперативных спонсоров.

Как видим, роль спонсорства в олимпийском движении и проведении олимпийских игр значительно увеличилась. Без участия фирм-спонсоров довольно трудно сегодня провести олимпийские игры да и любое крупное соревнование. В 1992 г. ИСЛ провела исследование в трех странах – США, Англии и Испании, которое отразило отношение покупателей и бизнесменов к спонсорству олимпийских игр. 79% респондентов согласны с тем, что без помощи спонсоров проведение олимпийских игр на современном уровне практически невозможно. Причем 86% выразили согласие с необходимостью такой помощи.

Размер инвестиций (деньгами, товарами и услугами), необходимых для того, чтобы стать олимпийским спонсором, в значительной мере влияет на решение бороться за получение

спонсорских прав. Такого рода решение является стратегическим и принимается после тщательной оценки как потенциального спонсора, так и спонсируемых структур (МОК, ОКОИ или НОК). Олимпийские игры представляют собой уникальную платформу, которую не могут предоставить другие организации.

Иными словами, хотя Олимпийские игры являются глобальным мероприятием, программы активации проходят в конкретных странах и приносят пользу определенным регионам. Таким образом, спонсоры получают уникальную возможность связаться с потребителями (несмотря на языковой, культурный или гендерный барьер) на глубоком эмоциональном уровне при разных обстоятельствах. Возможность ассоциироваться со спортсменами той или иной страны, стремящимися проявить себя на Играх, делает Олимпийские игры поистине особенным событием [102].

Можно выделить основные причины интереса спонсоров к Олимпийским играм:

- 1) ценности, связанные с олимпийским брендом;
- 2) высокая ценность бренда;
- 3) высокая лояльность к бренду потребителей;
- 4) полный охват целевой аудитории;
- 5) огромная телеаудитория, делающая Игры крупнейшей маркетинговой платформой из всех существующих;
- 6) обстановка, подталкивающая клиентов делать покупки;
- 7) исключительность олимпийских соревнований;
- 8) экологичность программы олимпиады.

Телевизионный показ Олимпийских игр и управление новыми медиасредствами является еще одним важным аспектом олимпийского маркетинга. Телевизионные трансляции внесли

огромный вклад в глобальное развитие Олимпийских игр, а олимпийские партнеры – телевещательные компании стали крупнейшим источником дохода для олимпийского движения. Поскольку правами на трансляцию Олимпийских игр (по телевидению, радио, мобильным средствам связи и Интернету) владеет МОК, именно он отвечает за продажу этих прав и ведет переговоры с медиакомпаниями всего мира.

В стремлении к высочайшему качеству предоставляемых услуг МОК основал в 2011 году Олимпийскую вещательную службу, выполняющую функции вещательной компании принимающей Игры страны. Олимпийская вещательная служба обеспечивает сигнал с Олимпийских игр для всех вещательных организаций, купивших телевизионные и радиоправа. Такой подход гарантирует стабильное и одинаково высокое качество показа всех соревнований, постоянные новации и уникальные впечатления, доступные телезрителям.

Итак, и спонсоры, и ТВ стали за последние 20 лет основными источниками финансирования олимпийских игр. Причем наблюдается интересная тенденция: доля теледоходов постепенно сокращается, а доля спонсорско-лицензионной деятельности увеличивается. Но это касается маркетинга олимпийских игр.

Анализ олимпийского спонсорства показывает, что, несмотря на эту новую тенденцию, роль ТВ огромна. Без его участия сегодня просто невозможно осуществить более или менее крупную спонсорскую программу.

## **Кейс 11**

### **НАСЛЕДИЕ СОЧИ**

Благодаря Олимпиаде Сочи же стал круглогодичным курортом международного уровня и главной визитной карточкой России на туристической карте мира. По факту, мы получили в наследство новый город с мощной развитой инфраструктурой, великолепными и возможностями, о которых другие могут только мечтать. Первый же постолимпийский сезон показал, что наследство, оставленное стране Олимпиадой, востребовано. Сотни тысяч туристов и отели, забронированные вперед на несколько месяцев, – лучшее тому доказательство.

Однако для того, чтобы оценить историческое значение сочинских игр потребуется больше времени.

Главным событием постолимпийского Сочи стал октябрьский этап чемпионата мира по автогонкам в классе машин «Формула-1», который прошел на автодроме в Олимпийском парке. Гран-при России станет традиционным, гарантируя на «формулический» уик-энд десятки тысяч туристов.

После Игр чаще других олимпийских объектов используются ледовый дворец «Большой» и санно-бобслейная трасса «Санки». В 12-тысячном «Большом» в декабре во второй раз подряд прошел «Кубок Первого канала» по хоккею – один из этапов Евротура, и каждый раз здесь при аншлаге побеждала сборная России. Кроме того, в хоккейном дворце проводит домашние матчи КХЛ клуб «Сочи». Состоялись кубковые этапы по бобслею и скелетону, чемпионат Европы по санному спорту. Керлинг-центр «Ледяной куб» было решено оставить в Сочи, здесь проходят матчи чемпионата страны, а в марте состоится чемпионат мира среди смешанных команд и ветеранов. Ледовый дворец «Айсберг», где год назад проходили олимпийские соревнования по фигурному катанию и шорт-треку, также

остался в Сочи. Крупных мероприятий здесь не запланировано, в декабре минувшего года в «Айсберге» прошел чемпионат России по фигурному катанию. Зато была перепрофилирована конькобежная «Адлер-Арена», которая после Игр стала теннисным центром, в апреле прошлого года здесь состоялся матч Кубка федерации между женскими сборными России и Аргентины. Россиянки победили со счетом 4-0 и сохранили место в Мировой группе. Главное сооружение Олимпиады – стадион «Фишт», где прошли церемонии открытия и закрытия Игр, закрылось на реконструкцию: вместимость арены будет увеличена до 45 тысяч к чемпионату мира по футболу 2018 года.

Горнолыжный комплекс и экстрим-парк «Роза Хутор» отдан любителям – все желающие могут здесь покататься на лыжах или сноубордах, кубковые этапы здесь проходили перед Олимпиадой. Не проводятся официальные соревнования и в комплексе для прыжков на лыжах с трамплина «Русские горки». Роза Хутор – первый курорт для горнолыжников в России. При этом это самый большой объект Олимпийских игр, который ещё 4 года назад был сдан в эксплуатацию. Комплекс построен по всем современным требованиям и оснащён хорошим современным оборудованием. Например, на трассах Розы Хутор, которые растянулись почти на 100 км, находится множество подъемников. На этом комплексе было разыграно десять комплектов медалей в разных видах спорта: скоростной спуск, слалом, супергагит, суперкомбинация, гигантский слалом.

Этот горнолыжный центр никогда не страдал вниманием туристов. И до и после олимпиады люди стремились сюда попасть. Новогодние праздники принесли столице Олимпиады рекордную посещаемость – 317 тысяч туристов. Отдыхающих не останавливали ни цены в гостиницах (недорогие номера разбирали еще в ноябре), ни очереди на подъемниках. А вот спортсмены напротив, почему-то предпочитают тренироваться

за рубежом, несмотря на то, что Роза Хутор по скоростному спуску – единственная в мире трасса, отвечающая всем мировым требованиям. После Олимпиады соревнования здесь состоялись лишь в феврале.

Санки – это первая и единственная санно-бобслейная трасса в мире с тремя контруклонами, которые не позволяют спортсменам набирать слишком быструю скорость, что обеспечивает безопасность спортсменам. Этот комплекс построили за полтора года до Олимпиады на хребте Аибга, что дало объекту защиту от прямых солнечных лучей. На этой трассе были разыграны медали в санном спорте, скелетоне и бобслее. В отличие от Розы Хутор этот комплекс сразу стал востребованным после Олимпиады. Спортсмены с большим удовольствием проводят свои тренировки и сборы здесь. Летом спортсмены тренировались здесь на санных-роллерах, а осенью трассу залили льдом. После Олимпиады здесь прошло уже не одно соревнование. Кубок России по санному спорту, Кубок Ороси по бобслею и скелетону, Чемпионат России по бобслею и скелетону. Также здесь помимо взрослых спортсменов тренируется и юношеская сборная России. В феврале 2015 года в данном комплексе состоялся Кубок Мира по бобслею.

Одним из первых в эксплуатацию был сдан комплекс «Лаура». Этот комплекс предназначен для проведения лыжных и биатлонных гонок. Он имеет два разных стадиона, две трассы для биатлона и лыж, а также стрельбища и зоны подготовки в соревнованиях. Здесь было разыграно немало 23 комплекта медалей Олимпиады. Спортсмены после Олимпиады облюбовали этот комплекс, проведя здесь уже много сборов. Лыжники и биатлонисты тренировались в летнее время на лыже-роллерах. Однако большие соревнования мирового уровня здесь проводить не спешат. Это связано с большими затратами, но специалисты отмечают интересность и сложность этой трас-

сы. В феврале здесь должен был пройти Кубок России и Чемпионат России среди юниоров, однако эти соревнования перенесли в Тюмень.

Одним словом, все самые важные события 2014 года привозили в Сочи. В ноябре в Сочи прошел и важнейший шахматный матч. Помимо очередного Гран-при России «Формулы-1», ожидаются состязания по керлингу, а также впервые здесь пройдут международные авигонки Red Bull. Шли переговоры о гонках «Формулы-1» на воде и других спортивных соревнованиях.

Эстрадные звезды также с энтузиазмом взялись за перспективный проект. На Рождество Григорий Лепс устроил в Сочи собственный фестиваль и обещает сделать его ежегодным. Много шансов, что и «Новую волну» после скандала в Латвии перенесут в Краснодарский край.

За год после Олимпиады-2014 изменилось и еще кое-что – самосознание россиян. Согласно экспертам ВЦИОМ, сегодня почти половина россиян (49% опрошенных) считают, что Игры в Сочи повысили престиж страны и укрепили ее позиции на международном уровне. 54% респондентов отметили, что Олимпиада дала толчок развитию физкультуры и спорта, еще 36% опрошенных заметили патриотический подъем в обществе.

Год после Игр: как сложился сезон для российских олимпийских чемпионов. Лишь несколько олимпийских чемпионов Игр в Сочи в составе сборной России смогли провести послеолимпийский сезон на том же уровне. Несколько спортсменов, завоевавших в Сочи медали, завершили карьеру, кто-то предпочел пропустить сезон, кто-то получил травму, а не стали делать паузу после Игр меньше половины олимпийских чемпионов (по материалам статьи И.А. Журовой «Год после Олимпиады в Сочи» // Интерэкспо Гео-Сибирь Выпуск № 2. – том. 6. – 2015. – С. 130–134).



### **Кейс-задания**

1. Используя материалы кейса, а также данные Интернет, проанализируйте наследие Олимпийских игр в Сочи.

<b>Объект</b>	<b>Использование во время игр</b>	<b>Использование после игр</b>

2. Проанализируйте на примере Сочи, как использовалась стратегия проведения Олимпиады для достижения широких целей городского развития.

3. Определите основные практические действия для генерирования доходов олимпийского наследия Сочи.

4. Используя материалы кейса, а также данные Интернет, проанализируйте позитивное и негативное наследие Олимпиады на примере Сочи и Афин.

	<b>Позитивное наследие</b>	<b>Негативное наследие</b>
Сочи		
Афины		

### **Рефлексия**

Проанализируйте Вашу деятельность в процессе изучения темы и заполните таблицу.

<b>Новое в теме (оцените, что в теме было новым для Вас)</b>	
Было понятно	
Не понял, нужны дополнительные пояснения	
Интересно	
Хочу узнать подробнее	
Пригодится в профессиональной деятельности	

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Модернизация системы образования направлена на обеспечение высших учебных заведений учебными пособиями, программами, ориентированными не только на формирование системы знаний, умений, навыков, но и способствующими повышению профессиональной компетентности.

Социальная значимость проблемы определяется противоречием между государственной политикой в области повышения эффективности менеджмента спортивной индустрии и недостаточным уровнем научного, методического и технологического обеспечения этого процесса. На научно-теоретическом уровне актуальность проблемы определяется противоречием между имеющимися исследованиями, в которых повышение менеджмента индустрии спорта рассматривается с позиции современных концептуальных подходов, и недостаточной разработанностью теории и практики повышения эффективности этого процесса.

В настоящем учебном пособии нам удалось рассмотреть теоретические и практические вопросы менеджмента индустрии спорта. Научная новизна и теоретическая значимость рассмотренных вопросов заключаются в ориентации на повышение

профессиональной компетентности менеджера спортивной индустрии. Для решения этой задачи в разработанном нами учебном пособии реализуются основные дидактические принципы обучения: научности, наглядности, системности, систематичности, преемственности, познавательной активности, связи обучения с жизнью.

Связь теоретических и практических знаний осуществляется нами в заданиях для кейсов, которые позволяют формировать у студентов умения решать познавательные задачи, требующие комплексного применения знаний. Кроме того, задания для самостоятельной работы обеспечивают сознательность в обучении, осознание цели и активизацию творческого мышления. Активизация самостоятельной работы студентов осуществляется в двух направлениях: это работа в произвольном режиме и аудиторная деятельность под контролем преподавателя.

Включение в пособие категориального аппарата, используемого при изучении различных дисциплин, позволяет связывать между собой предметы различного цикла, что, в свою очередь, способствует преемственности усваиваемых знаний и усилению мировоззренческой направленности обучения.

Структура учебного пособия включает введение, три главы, заключение, список использованной литературы.

Во введении обоснована актуальность проблемы исследования, спортивного менеджмента. В первой главе рассматриваются проблемы развития теории спортивного менеджмента в России и за рубежом, становление спортивного менеджмента как науки,

проблемы формирования профессиональной компетентности спортивного менеджера. Во второй главе менеджмент спортивной организации как совокупность корпоративной культуры, управления персоналом спортивной организации, что обуславливает выбор методов, повышающих эффективность менеджмента спортивной организации. Третья глава посвящена описанию содержания и структуры менеджмента спортивных мероприятий.

Теоретическая значимость учебного пособия заключается в обосновании эффективности менеджмента спортивной индустрии, описании кластерной классификации профессиональной компетентности менеджера индустрии спорта.

Практическая значимость учебного пособия заключается в практико-ориентированном отборе содержания материала для кейсовых заданий, включении вопросов для рефлексии после каждого параграфа, в дискуссионных вопросах, предложенных студентам для самоконтроля.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент [Текст] / С.В. Алексеев. – М.: ЮНИТА-ДАНА: Закон и право, 2015. – 687 с.
2. Алексунин, В.А. Маркетинговый подход к управлению спортивной индустрией [Текст] / В.А. Алексунин, В.А. Баскаков // Вестник РГГУ. – М. – 2016. – № 3 (5). – С. 92–102.
3. Алешин, В.В. Олимпийский комплекс «Лужники»: менеджмент, маркетинг и экономика [Текст] / В.В. Алешин. – М.: Советский спорт, 2002.
4. Алешин, В.В. Маркетинг и менеджмент в сфере ФКиС: Моск. гос. ун-т им. Ломоносова [Текст] / В.В. Алешин. – М.: ТЕИС, 2001. – 80 с.
5. Андреева, О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг [Текст] / О.Д. Андреева. – М.: Дело, 2000.
6. Аристова, Л.В. Физическая культура: отрасль в новых условиях хозяйствования [Текст] / Л.В. Аристова, С.П. Шпилько. – М.: Экономика, 1991. – 141 с.
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – СПб.: Питер, 2004. – 825 с.
8. Афанасьев, В.Г. Системность и общество [Текст] / В.Г. Афанасьев. – М.: Политиздат, 1980. – 134 с.
9. Банько, Н.А. Формирование профессионально-педагогической компетентности как компонента профессиональной подготовки менеджеров: монография [Текст] / Н.А. Банько. – Волгоград: РПК «Политехник», 2004. – 75 с.
10. Бараненко, С.П. Стратегический менеджмент: учебно-методический комплекс [Текст] / С.П. Бараненко, М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. – М.: Центрполиграф, 2010. – 319 с.

11. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики: учебник [Текст] / В.И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2010. – 680 с.
12. Бизюкова, И.В. Подбор и оценка кадров управления [Текст] / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 1996.
13. Бобрешов, В.Н. Управление физкультурно-спортивным движением [Текст]: учебно-методическое пособие. – Вып. 1. – Правовые и организационные основы / В.Н. Бобрешов, В.И. Жолдак, В.Г. Камалетдинов / под ред. В.А. Хопочнина. – М., 1990.
14. Борисов, К.В. Стратегический менеджмент: конспект лекций [Текст] / К.В. Борисов. – М.: ЗПИТ, 2007.
15. Бочаров, М.К. Наука управления: новый подход [Текст] / М.К. Бочаров. – М., 1990.
16. Блеер, А.Н. Терминология спорта: Толковый словарь-справочник [Текст] / А.Н. Блеер. – М.: Академия, 2010.
17. Брызгалов, И.В. Концепция педагогического воспитания экономической культуры студентов физкультурных специальностей [Текст] / И.В. Брызгалов, Л.А. Рапопорт // Теория и практика физической культуры. – 2004. – № 6. – С. 14–16.
18. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2005.
19. Войнар, Ю. Подготовка физкультурных кадров. Традиции, реалии, перспективы: монография [Текст] / Ю. Войнар. – СПб.: РГПУ им. А.И. Герцена, 2000. – 228 с.
20. Галкин, В.В. Экономика физической культуры и спорта: уч. пособие для высших и средних профес. учеб. заведений физич. культуры [Текст] / В.В. Галкин. – Воронеж. – 2008. – 252 с.
21. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений [Текст] / Е.П. Голубков. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 543 с.
22. Гостев, Р.Г. Спорт и законодательство [Текст] / Р.Г. Гостев. – М.: Еврошкола, 2001.
23. Гуськов, С.И. Спонсор и спорт [Текст] / С.И. Гуськов. – М.: МЦНТИ, 1995.

24. Дашнев, А.Б. К вопросу о сущности и роли спортивного менеджмента в физкультурно-спортивной организации [Текст] / А.Б. Дашнев // Вестник Бурятского гос. ун-та. – 2014. – № 2. – С. 147–149.

25. Друкер, П. Энциклопедия менеджмента [Текст] / П. Друкер. – М.: Изд-во «Вильямс», 2006.

26. Друкер, П. Эффективный руководитель [Текст] / П. Друкер. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фарбер, 2012.

27. Дубовицкий, Р.А. Менеджмент: российская и западная ментальности [Текст] / Р.А. Дубовицкий // Философские науки. – 2004. – № 4. – С. 71–86.

28. Емельянов, А.Л. Уровни профессионализма в управленческой деятельности [Текст] / А.Л. Емельянов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1998. – № 5. – С. 67–76.

29. Ефимов, В.К. Менеджмент в физической культуре и спорте: учеб. пособие [Текст] / В.К. Ефимов / Деп. образования г. Москвы. – М.: 2004. – 144 с.

30. Жмарев, Н.В. Управленческая и организаторская деятельность тренера [Текст] / Н.В. Жмарев. – Киев: Здоровье, 1986. – 126 с.

31. Жолдак, В.И. Менеджмент: монография [Текст] / В.И. Жолдак, С.Г. Сейранов. – М.: Физическая культура, 2006. – 369 с.

32. Завгородняя, А.А. Маркетинговое планирование [Текст] / А.А. Завгородняя, Д.О. Ямпольская. – СПб.: Питер, 2002.

33. Золотогоров, В.Г. Организация производством и управление предприятием: учеб. пособие [Текст] / В.Г. Золотогоров. – Мн.: Изд-во Книжный дом, 2005. – 448 с.

34. Золотогоров, В.Г. Экономика. Энциклопедический словарь [Текст] / В.Г. Золотогоров. – Мн.: Изд-во Книжный дом, 2004. – 720 с.

35. Зуев, В.Н. Менеджмент и менеджеры отечественной сферы физической культуры и спорта: учеб. пособие [Текст] / В.Н. Зуев. – М.: Физическая культура, 2006. – 400 с.

36. Инновационный менеджмент [Текст] / под ред. С.Д. Ильенковой. – М., 2007.

37. Какузин, В. Подготовка менеджеров системы физической культуры и спорта в высшем физкультурном учебном заведении

[Текст] / В. Какузин // Человек в мире спорта: новые идеи, технологии, перспективы: тез. докл. Междунар. Конгр. – М., 1998. – Т. 2. – С. 323–324.

38. Камалетдинов, В.Г. Педагогические аспекты развития культуры управления ФСД: монография [Текст] / В.Г. Камалетдинов. – М.: Советский спорт, 2002. – 240 с.

39. Каримов, Р.Р. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие [Текст] / Р.Р. Каримов. – Уфа: Вост. ун-т, 2004. – 109 с.

40. Карпов, А.В. Психология менеджмента: учеб. пособие [Текст] / А.В. Карпов. – М., 1999. – 582 с.

41. Качалина, Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент [Текст] / Л.Н. Качалина. – М.: Эксмо, 2006.

42. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник [Текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 447 с.

43. Китов, А.И. Экономическая психология [Текст] / А.И. Китов. – М.: Изд-во экономика, 1987. – 304 с.

44. Козак, Н. Новые роли для сотрудников [Электронный ресурс] / Н. Козак. – Режим доступа: url: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm018.html>

45. Коммерческая деятельность в спорте: примеры из международной практики [Текст] / под ред. С. Чедвика и Д. Артура. – М.: Изд-во «Национальное образование», 2016. – 512 с.

46. Коротков, Э.М. Качество образования: формирование, факторы и оценка, управление [Текст] / Э.М. Коротков. – М., 2002. – 84 с.

47. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 1990.

48. Круглова, Т.Э. Подготовка студентов вузов физической культуры к работе менеджера: монография [Текст] / Т.Э. Круглова. – СПб., СПбГАФК им. П.Ф. Лесгафта, 2000. – 160 с.

49. Крылова, А.П. Физическая культура и спорт как объект управления [Текст] / А.П. Крылова. – М.: Сمارт, 2006. – 184 с.

50. Кузин, В.В. Многоуровневая подготовка спортивных кадров за рубежом: концептуальные основы, опыт организации и со-



держание подготовки специалистов [Текст] / В.В. Кузин / РГАФК. – М.: ФОН, 1999. – 246 с.

51. Кузин, В.В. Спортивный менеджмент и практика развития спорта: выводы и предложения зарубежных специалистов [Текст] / В.В. Кузин // Теория и практика физической культуры. – 1996. – № 2 – С. 58–60.

52. Кутепов, М.Е. Спортивный менеджмент в муниципалитетах зарубежных стран [Текст] / М.Е. Кутепов, О.П. Сапронов. – М., 1998.

53. Лапыгин, Ю.Н. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов [Текст] / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2009. – 446 с.

54. Леднев, В.А. Индустрия спорта особая сфера бизнеса и объект управления [Текст] / В.А. Леднев // Мир профессионального спорта. – 2003. – № 10.

55. Леднев, В.А. Менеджмент в индустрии спорта [Текст] / В.А. Леднев. – М.: Синергия. – 2012.

56. Леднев, В.А. Мировой спорт как новый объект экономических отношений [Текст] / В.А. Леднев // Современная экономика. Приложение к журналу «Экономические науки». – 2003. – № 4.

57. Леднев, В.А. О специфических продуктах индустрии спорта [Текст] / В.А. Леднев // Современная экономика. Приложение к журналу «Экономические науки». – 2004. – № 4.

58. Мастерман, Г. Стратегический менеджмент спортивных мероприятий [Текст] / Г. Мастерман. – М.: Национальное образование, 2015. – 512 с.

59. Матвеев, Л.П. Теория и методика физической культуры: учебник для ин-тов физич. культуры [Текст] / Л.П. Матвеев. – М.: ФИС, 1991. – 544 с.

60. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент: учебник [Текст] / В.Г. Медынский. – М.: ИНФРА-М, 2007.

61. Менеджмент [Текст] / под ред. М.М. Максимцова. – М.: ЮНИТИ, 2001.

62. Менеджмент в индустрии спорта: сб. ст. Вып. 1. [Текст] / под ред. В.А. Леднева. – М.: Московский финансово-промышленный ун-т «Синергия», 2012. – 200 с.

63. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие [Текст] / В.К. Ефимов и др. – Малаховка: МГАФК, 2000. – 77 с.
64. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по специальности 033100-физ. культура [Текст] / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – 2-е изд., стер. М.: Academia, 2004. – 425 с.
65. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М., 1996. – С. 79.
66. Мильнер, Б.З. Управление знаниями в современной экономике [Текст] / Б.З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления, 2006. – № 9. – С. 8–13.
67. Мишин, В.М. Управление качеством [Текст] / В.М. Мишин. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 303 с.
68. Морозов, Ю.П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие [Текст] / Ю.П. Морозов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
69. Мяконьков, В.Б. Поведение потребителей и социально-психологические аспекты маркетинга в сфере спорта: учеб.-метод. пособие [Текст] / В.Б. Мяконьков / С.-Петерб. гос ун-т физ. культуры им. П.Ф. Лесгафта. – СПб.: 2007. – 62 с.
70. Настольная книга спортивного менеджера: справ. пособие [Текст] / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: ФОН, 2007. – 196 с.
71. Начинская, С.В. Профессиональные ситуации в деятельности спортивного менеджера [Текст] / С.В. Начинская // Человек в мире спорта: новые идеи, технологии, перспективы: тезисы докл. междунар. конгр. – М., 1998. – Т. 2. – С. 317.
72. Национальная доктрина образования в Российской Федерации (Проект) [Текст] // Народное образование. – 2000. – № 2. – С. 14–18.
73. Образовательная политика России на современном этапе. Справка Госсовета РФ [Текст] // Официальные документы в образовании. – 2002. – № 2. – С. 2–49.

74. Орехов, В.Д. К Лидерству в бизнесе через развитие компетентности [Текст] / В.Д. Орехов // Управление персоналом. – М., 2003. – С. 48–49.

75. Орлов, А.В. Национальная маркетинговая стратегия в спорте [Текст] / А.В. Орлов // Вестник спортивной науки. – 2012. – № 1. – С. 53–58.

76. Переверзин, И.И. Искусство спортивного менеджера [Текст] / И.И. Переверзин. – М.: Сов. Спорт, 2004. – 415 с.

77. Переверзин, И.И. Современный российский спортивный менеджер и модель его подготовки [Текст] / И.И. Переверзин // Теория и практика физической культуры. – 2003. – № 5. – С. 57–60.

78. Песоцкая, Е.В. Менеджмент: учебник для бакалавров [Текст] / Е.В. Песоцкая. – М.: Изд-во Юрайт, 2016. – 645 с.

79. Петрова, А.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2008. – 496 с.

80. Пилюян, Р.А. Модель раздельного управления спортом для всех и спортом высших достижений [Текст] / Р.А. Пилюян, А.Д. Суханов // Теория и практика физической культуры. – 1999. – № 12. – С. 39–42.

81. Пономарев, Н.И. Физическая культура как элемент культуры общества и человека [Текст] / Н.И. Пономарев. – СПб., 1996. – 280 с.

82. Попов, А.Н. Экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие [Текст] / А.Н. Попов. – Челябинск: УралГАФК, 1999.

83. Починкин, А.В. Становление и развитие профессионального коммерческого спорта в России [Текст] / А.В. Починкин. – М.: Советский спорт, 2006.

84. Приказ Минтруда России от 29.10.2015 N 798н «Об утверждении профессионального стандарта «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» (Зарегистрировано в Минюсте России 12.11.2015 N 39694).

85. Прокопенко, С. Вуз: маркетинговая «философия» [Текст] / С. Прокопенко // Высшее образование в России. – 2005. – № 10. – С. 122–128.

86. Райсберг, Б.А. Курс экономики: учебник. / Б.А. Райсберг. – М.: Инфра. – 1997. – 720 с.
87. Рожков, П.А. Концептуальные основы развития физической культуры и спорта на современном этапе [Текст] / П.А. Рожков // Физическая культура и спорт в Российской Федерации: сб. статей. – М.: НИЦ «Еврошкола», 2001. – Вып. 3. – С. 3–22.
88. Росенко, С.И. Становление и развитие системы профессиональной подготовки менеджеров в российских вузах физической культуры. – М.: Рекламно-издательская компания, 2010. – 168 с.
89. Рубина, Э.Ю. Профессиональные компетенции консультантов при реализации проектов [Текст] / Э.Ю. Рубина // Управление проектами. – 2009. – № 3 (16). – С. 108–114.
90. Русецкая, О.В. Теория организации: учебник для академического бакалавриата [Текст] / О.В. Русецкая, А.А. Трофимова, Е.В. Песоцкая. – М.: Изд-во Юрайт, 2014. – 391 с.
91. Састамойнен, Т.В. Экономика физической культуры и спорта: учеб.-метод. пособие [Текст] / Т.В. Састамойнен. – СПб., С.-Петербург. гос. ун-т физ. культуры им. П.Ф. Лесгафта, 2007. – 46 с.
92. Соловьев, Г.М. Физическая культура в образовательном пространстве вуза: учеб. пособие [Текст] / Г.М. Соловьев. – Ставрополь: СГУ, 2003. – 263 с.
93. Сурков, С.А. Идеалы менеджера и реалии жизни [Текст] / С.А. Сурков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 1.
94. Танцев, А.А. Маркетинговый подход в управлении [Текст] / А.А. Танцев // Школьные технологии. – 2004. – № 1. – С. 163–167.
95. Тихомиров, Ю.А. Теория компетенции [Текст] / Ю.А. Тихомиров. – М.: Юринформцентр, 2001. – 351 с.
96. Томич, М. Основы менеджмента в спорте [Текст] / М. Томич. – М.: Междунар. акад. футбола и спортив. индустрии, 2005. – 351 с.
97. Управление качеством: учеб. пособие для вузов [Текст] / Ю.Т. Шестопап, В.Д. Дорофеев, Н.Ю. Шестопап, З.А. Андреева. – М.: Инфра, 2010. – 330 с.

98. Управление качеством образования: практико-ориентированная моногр. и метод. пособие [Текст] / под ред. М.М. Поташника. – М.: Пед. о-во России, 2000. – 448 с.
99. Управление качеством психолого-педагогической подготовки студентов университета: метод. пособие [Текст] / под ред. А.В. Беляева. – Ставрополь: Сервисшкола, 2005. – 68 с.
100. Управленческое консультирование [Текст] / под ред. М. Кубра. – М.: Планум, 2004. – 976 с.
101. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. 6-е изд. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2010. – 448 с.
102. Ферран, А. Олимпийский маркетинг [Текст] / А. Ферран. – М.: ООО «Издательство «Рид Медиа», 2013. – 352 с.
103. Хамел, Г. Конкурируя за будущее [Текст] / Г. Хамел. – М.: Олимп-Бизнес, 2014. – 288 с.
104. Хойя, Р. Спортивный менеджмент. Принципы и применение [Текст] / Р. Хойя. – М.: Рид Медиа, 2013. – 352 с.
105. Хрестоматия по физической культуре: учеб. пособие [Текст] / Под ред. Ю.Ф. Курамшина, Н.И. Пономарева, В.И. Григорьева. – СПб: СПбГУЭФ, 2001. – 254 с.
106. Хуторской, А. Ключевые компетенции. Технология конструирования [Текст] / А.В. Хуторской // Народное образование. – 2003. – № 5. – С. 55–61.
107. Шааф, Ф. Спортивный маркетинг [Текст] / Ф. Шааф. – М.: Филин. – 2008. – 464 с.
108. Шамова, Т.И. Управление образовательными системами [Текст] / Т.И. Шамова, И.И. Третьяков, Н.П. Капустин. – М.: ВЛАДОС, 2002. – 319 с.
109. Шаппле, Ж. Международный олимпийский комитет и Олимпийская система. Управление мировым спортом [Текст] / Ж. Шаппле. – М.: Рид Медиа, 2012. – 240 с.
110. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
111. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации [Текст] / С.В. Шекшня. – М., 2002. – 368 с.

112. Шепель, В.М. Эффективный менеджмент [Текст] / В.М. Шепель. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 359 с.
113. Экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для ин-тов физ. культуры [Текст] / под ред. В.У. Агеевца. – М.: Физкультура и спорт. – 2003. – 135 с.
114. Юданов, А.Ю. Конкуренция. Теория и практика: учеб. пособие [Текст] / А.Ю. Юданов. – М.: Тандем, 2000.
115. Юксвярав, Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика [Текст] / Р.К. Юксвярав. – М.: Экономика, 2004. – 239 с.
116. Boyatzis, R.E. (1982). The competent manager: a model for effective performance / R.E. Boyatzis. – New York: Wiley.
117. Contemporary sport management / Janet B. Parks, Jerome Quaterman, Lucie Thibault, editors. 3rd ed., 2006. – 508p.
118. Danylchuk, K.E. The future of sport management as an academic discipline / K.E. Danylchuk, R. Boucher // International Journal of Sport Management. – № 4. – 2003. – pp. 281–300.
119. Holmes, L. (1993). The domestication of management knowledge? Recent UK State intervention in management education. [Электронный ресурс] / L. Holmes. – Режим доступа: URL: <http://www.re-skill.org.uk/re/skill/domestmk.htm>.
120. Managing sports organizations: responsibility for performance / edited by Dan Covell. et al.. 2nd ed. – 2007. – 408p.

Учебное издание

Владислав ЕРМЕКБАЕВИЧ ЖАБАКОВ

## **МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ**

**Учебное пособие**

Работа рекомендована РИСом ЮУрГГПУ

Протокол № 16, 2018 г.

ISBN 978-5-91155-053-0

Редактор Л.Г. Шibaкова

Технический редактор Н.А. Усова

Эксперт В.Г. Макаренко

Подписано к печати 1.03.2018

Объем 7,7 уч.-изд. л. (9,5 п.л.)

Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>

Тираж 100 экз.

Заказ №

Отпечатано с готового оригинал-макета в типографии ЮУрГГПУ

454080, Челябинск, пр. Ленина, 69