ОРГАНИЗАЦИЯ МЕНЕДЖМЕНТА В СОВРЕМЕННЫХ ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБАХ

Антонов Д.А. Российский университет транспорта (МИИТ), г. Москва

e-mail: antonov-88888888@yandex.ru

В статье показано, что любая спортивная организация сегодня действует в условиях конкурентной борьбы, что заставляет перестраивать ее систему управления, способы повышения эффективности работы. Специфика формирования конкурентных преимуществ спортивной организации определяется особенностями ее деятельности по созданию рыночных продуктов – спортивных событий, спортивных услуг, спортивных товаров и спортивной информации.

Отмечается, что клубный футбольный менеджмент – это совокупность принципов, методов управления футбольным клубом, направленных на достижение поставленных целей организации на основе использования ее внутреннего потенциала. Данный тип менеджмента тесно связан с оптимальным использованием футбольным клубом своих ресурсов (инфраструктуры, игроков, персонала), методами деятельности и финансовыми возможностями. Также для клубного футбольного менеджмента большое значение имеет работа с внешней средой (болельщиками, спонсорами, средствами массовой информации и т.д.). Поэтому задача клубного футбольного менеджмента связана с разработкой механизма взаимосвязи между внешней средой (рынком) и внутренней средой (активами).

Что касается футбольного клуба, то он должен сформировать у себя систему управления, которая обеспечила бы клубу высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивое положение в спорте. В статье представлены актуальные направления развития клубного футбольного менеджмента, которыми являются: оптимизация доходов футбольного клуба, совершенствование спортивной инфраструктуры, активизация работы с болельщиками и их объединениями, разработка маркетинговой стратегии, эффективное выстраивание коммуникационной деятельности и взаимодействия с потребителями услуг посредством применения информационно-коммуникационных технологий.

Ключевые слова: спортивный менеджмент, маркетинговая стратегия, футбольный клуб.

MANAGEMENT IN MODERN FOOTBALL CLUBS

Antonov D.A., Russian university of transport (MIIT), Moscow

e-mail: antonov-88888888@yandex.ru

The article shows that any sports organization today operates in a competitive environment, which makes it necessary to rebuild its management system, ways to improve its efficiency. The specifics of the formation of the competitive advantages of a sports organization are determined by the specifics of its activities in the creation of market products - sports events, sports services, sporting goods and sports information.

It is noted that club football management is a set of principles, methods of managing a football club aimed at achieving the set goals of the organization on the basis of using its internal potential. This type of management is closely related to the optimal use of its resources (infrastructure, players, personnel), methods of activity and financial capabilities by the football club. Also for club football management, work with the external environment (fans, sponsors, mass media, etc.) is of great importance. Therefore, the task of club football management is related to the development of a mechanism for the relationship between the external environment (the market) and the internal environment (assets).

As for the football club, it must create a management system that would ensure the club's high work efficiency, competitiveness and a stable position in the sport. The article presents current trends in the development of club football management, which are: optimization of the revenues of the football club, improvement of the sports infrastructure, activation of work with fans and their associations, development of marketing strategy, effective building of communication activities and interaction with consumers of services through the use of information and communication technologies.

Key words: sports management, marketing strategy, football club.

Спорт в настоящее время имеет важное социальное значение. В наиболее общем понимании он представляет собой деятельность, которая служит интересам не только

индивида, но общества, реализуя при этом ряд функций (воспитательную, оздоровительную, коммуникативную и многие другие функции) [6]. Любая спортивная организация сегодня действует в условиях конкурентной борьбы, что заставляет перестраивать ее систему управления, способы повышения эффективности работы [9]. Специфика формирования конкурентных преимуществ спортивной организации определяется особенностями ее деятельности по созданию рыночных продуктов – спортивных событий, спортивных услуг, спортивных товаров и спортивной информации [8, 5]. Успех деятельности спортивного клуба в рыночных условиях и конкурентной среде – итог большой и целенаправленной работы по формированию конкурентных преимуществ, требующий наличия профессиональных компетенций у современного спортивного менеджера. Активы, которыми обладает спортивная организация, представляют собой различные виды доступных ей ресурсов (материальных, финансовых, кадровых). К активам организации можно отнести также накопленный опыт, применяемые технологии, компетенции персонала, репутацию, организационную структуру и т.д.

Изучая профессиональный спорт можно сказать, что это коммерческо-спортивная деятельность, которая предполагает экономическую эффективность и высокую информационно-развлекательную ценность спортивно-зрелищных мероприятий.

Одним из самых зрелищных и увлекательных видов спорта является футбол. Популярность футбола в мире настолько высока, что он именуется «религией миллионов людей», а телеаудитория мировых первенств по футболу превышает телеаудиторию Олимпийских игр. Такое внимание к футболу является основой того, что именно футбольные клубы уделяют пристальное внимание особенностям системы управления.

Особенно актуальна тема спортивного менеджмента в области футбола в преддверии 21 Чемпионата мира по футболу ФИФА, финальная часть которого пройдет в 11 городах России в период с 14 июня по 15 июля 2018 года.

Что касается организации менеджмента в футбольных клубах, то, прежде всего, определимся с самим понятием футбольного менеджмента. Клубный футбольный менеджмент – это совокупность принципов, методов управления футбольным клубом, направленных на достижение поставленных целей организации на основе использования ее внутреннего потенциала. Данный тип менеджмента тесно связан с оптимальным использованием футбольным клубом своих ресурсов (инфраструктуры, игроков, персонала), методами деятельности и финансовыми возможностями. Также для клубного футбольного менеджмента большое значение имеет работа с внешней средой (болельщиками, спонсорами, средствами массовой информации и т.д.). Поэтому задача клубного

футбольного менеджмента связана с разработкой механизма взаимосвязи между внешней средой (рынком) и внутренней средой (активами).

Цель исследования – изучить основные направления развития клубного футбольного менеджмента. Теоретико-методологической и информационной основой исследования послужили научные труды отечественных ученых, Интернет-ресурсы по проблемам менеджмента футбольного клуба. В качестве методологической основы достижения цели применялись: системный подход; методы анализа и синтеза информации, сравнительного анализа.

Развитие клубного футбольного менеджмента связано с совершенствованием структуры управления, кадровой политикой. Актуальными направлениями развития (по данным исследования) являются следующие направления.

Оптимизация доходов футбольного клуба. Применительно к бизнесу экономическая эффективность определяется соотношением полученного результата и расходов или ресурсов, затраченных на его достижение[1]. Как и любой бизнес, футбольный оценивается через его финансовые результаты, то есть разницу между всеми полученными от деятельности доходами и осуществленными в процессе функционирования расходами.

Оптимизация связана с увеличением выручки футбольного клуба, которая поступает из трех основных источников: выручка в день проведения матчей (доходы от продажи билетов, включая абонементы; продуктов питания; атрибутики); продажа прав телетрансляций матчей команды; средства, получаемые от иной коммерческой деятельности (например, поступления от спонсоров). Также футбольный клуб может зарабатывать на продаже игроков. Дополнительный источник дохода может обеспечить и собственный стадион (при наличии), где помимо домашних матчей могут проводиться культурно-зрелищные мероприятия (выставки, концерты). Кроме того, на территории современного стадиона сегодня обязательно строятся объекты коммерческой недвижимости (офисы, торговые центры, гостиницы). Актуально также расширение розничной торговли (ритейла) посредством открытия фирменных магазинов на территории стадиона или в непосредственной близости от него.

Совершенствование инфраструктуры футбольного клуба. Известно, что основой коммерческого благополучия и эффективной деятельности любой спортивной организации является собственный современный стадион. Это обуславливается тем, что при наличии собственного стадиона отсутствует необходимость внесения арендной платы спортивным клубом сторонним организациям за право пользования их активами. Наличие собственного стадиона – это и возможность ежедневного и разностороннего использования инфраструктуры клуба (например, проведение любительских и корпоративных футбольных

турниров, организация культурно-зрелищных мероприятий и т.д.).

Работа с болельщиками и их объединениями. Болельщики являются основными потребителями спортивно-зрелищных услуг [2]. Предоставление этих услуг – основной источник доходов футбольных клубов, поэтому работа с болельщиками – одно из главных направлений развития организации. В этой связи актуален опыт работы футбольного клуба (ФК) «Локомотив». Так, в целях активизации и координации работы с болельщиками ФК «Локомотив» разработана система клубных карт, позволяющая посещать южную трибуну (фан-зону) на дерби и выездные матчи клуба; участвовать в различных акциях, розыгрышах призов и приглашений на клубные мероприятия; получать билеты на матч сборной России из специальной квоты; пользоваться скидками и акциями в клубных магазинах. Для болельщиков предусмотрено также участие в программе лояльности РЖД Бонус; получение специальных предложений от партнёров «Локо». На стадионе «Локомотив» имеются сектора для разных социальных групп (VIP-ложи; школьный, студенческий и семейный секторы). Для привлечения потребителей физкультурно-спортивных услуг ФК «Локомотив» проводит на территории своего стадиона различные культурно-зрелищные мероприятия, экскурсии по стадиону и созданному музею спортивного клуба и т.д.

Поскольку высокая посещаемость матчей и привлечение болельщиков на стадион интересуют не только футбольный клуб, но и сам стадион, т.к. это он получает дополнительную прибыль от продажи билетов, то необходимо разрабатывать и применять стратегию по привлечению зрителей на стадион. Для этого необходимо исследовать рынок; определить, каковы основные стимулы посещения стадиона различными категориями зрителей, как можно побудить их перейти от посещения отдельных матчей к покупке сезонных билетов. В рассматриваемом ключе актуальна также разработка для болельщиков программы лояльности и членства; применение системы скидок на товары и услуги общественного питания; предоставление возможности активным зрителям занимать места более высокого класса с оплатой баллами, начисленными за лояльность.

Следует также обратить внимание на ряд способов привлечения болельщиков на стадион: посредством организации детских чемпионатов по футболу, анкетирования и агитации детей и их родителей (т.е. привлечения детской и подростковой аудитории), посредством взаимодействия с корпоративными клиентами.

Разработка маркетинговой стратегии футбольного клуба. В условиях стремительного развития бизнес-среды и конкуренции одним из наиболее существенных факторов, определяющих эффективность деятельности организации, является эффективная маркетинговая политика, направленная в конечном итоге на полное удовлетворение

клиентских потребностей [4]. В широком смысле слова выделяют следующие цели маркетинга:

достижение максимального уровня потребления услуг населением,
достижение максимальной потребительской удовлетворенности,
предоставление населению максимально широкого выбора услуг.

Маркетинговая стратегия строится на принципах маркетинга и управления маркетинговой деятельностью (*принцип* суверенитета потребителя, *принцип* концентрации усилий на разработке и оказании реально необходимых целевым потребителям услуг, *принцип* социальной ориентации, *принцип* научной обоснованности адекватности, *принцип* экономической обоснованности, *принцип* нацеленности на перспективу и т.д.).

В основе стратегии маркетинга лежат пять стратегических концепций: выбор целевых рынков; сегментация рынка; выбор методов выхода на них; выбор методов и средств маркетинга; определение времени выхода на рынок.

Каждому футбольному клубу необходимо иметь свою стратегию, создание которой проходит несколько этапов. На первом этапе проводится исследование рынка (выявление реальных и потенциальных потребителей услуг клуба); выявление проблемы рекомендаций по их устранению. Исследование рынка предполагает изучение конкурентной среды (наличие клубов-конкурентов); оценку возможностей клубов-конкурентов (инфраструктурной составляющей, количества болельщиков, качества и цен предлагаемых услуг). На основе полученной информации проводится сопоставление возможностей клуба и клуба-конкурента по различным характеристикам, анализ конкурентных преимуществ клуба. На втором этапе определяются маркетинговые цели клуба. Третий этап предполагает оценку ресурсов и возможностей клуба, которые предусмотрены на реализацию данных целей. Формирование проекта стратегии проводится на четвертом этапе. Дополнительно устанавливается перечень проблем, с которыми придется столкнуться при реализации стратегии, и определяются базовые варианты их разрешения. На пятом этапе принимается окончательный вариант стратегии и план действий по ее реализации.

Активное применение Интернет-технологий. Тенденция информатизации общества связана с увеличением доли населения в возрасте 15-72 лет, использовавшего персональный компьютер, а также доли населения, имевшего доступ к сети Интернет, и направлена на повышение уровня удовлетворенности потребности населения в информационных услугах и продуктах [3]. Поскольку в настоящее время происходит стремительный рост пользователей Интернета и существует множество самых различных социальных сетей и сервисов (коммуникационных, новостных, блоговых и т.д.), то руководству футбольного

клубам необходимо более эффективно выстраивать свою коммуникационную деятельность в взаимодействии с пользователями посредством применения информационно-коммуникационных технологий.

В заключение необходимо отметить, что для развития профессионального футбола необходимо решение ряда задач, обозначенных в Стратегии развития «Футбол 2020»: повышение уровня безопасности и комфорта на стадионах; улучшение финансового положения профессиональных футбольных клубов; совершенствование системы лицензирования и аттестации футбольных клубов и аккредитации стадионов; совершенствование нормативных документов; синхронизация календаря проведения соревнований, реализация принципов финансового FairPlay, разработка комплекса мер по поддержке молодых футболистов, тренеров и других специалистов в области футбола, повышение эффективности работы академий и школ при профессиональных клубах, создание системы поощрения их работников; введение единых требований к системе подготовки футболистов и методическому обеспечению [7].

Что касается футбольного клуба, то он должен сформировать у себя систему управления, которая обеспечила бы клубу высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивое положение в спорте. Актуальными направлениями развития клубного футбольного менеджмента, по данным исследования, являются: оптимизация доходов футбольного клуба, совершенствование спортивной инфраструктуры, активизация работы с болельщиками и их объединениями, разработка маркетинговой стратегии, эффективное выстраивание коммуникационной деятельности в взаимодействии с потребителями услуг посредством применения информационно-коммуникационных технологий.

Список литературы:

1. Алешин В.В., Переверзин И.И. Менеджмент маркетинга европейских стадионов. – М.: Советский спорт, 1999. – 240 с.
2. Изаак С.И., Аристова Л.В. К вопросу о совершенствовании законодательной базы обеспечения общественного порядка и общественной безопасности при проведении официальных спортивных соревнований // Спорт: экономика, право, управление. – 2013. – № 1. – С. 23-25.
3. Изаак С.И., Миронов В.Д., Щадилова И.С. Электронная коммерция спортивных товаров и услуг // Современные проблемы физической культуры и спорта: материалы XXI Всероссийской научно-практической конференции. Под редакцией Е.А. Ветошкиной. – Хабаровск, 2017. – С. 163-168.

4. Каргин Н.Н., Сибгатулина Ф.Р. Системный подход к анализу поведения человека в системе социально-экономической деятельности // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2016. – № 46. – С. 227-244.
5. Мукабенова А.А., Миронов В.Д. Основные положения концепции TQM на современном этапе//Современные проблемы теории и практики сервисной деятельности: сборник трудов по материалам молодежной конференции. – Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2017. – С. 194-197.
6. Паршикова Н.В., Изаак С.И., Малиц В.Н. Развитие физической культуры и спорта: стратегия будущего // Теория и практика физической культуры. – 2017. – № 12. – С. 3-5.
7. Стратегия «Футбол-2020» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://shikardos.ru/text/strategiya-futbol-2020/page-6> (датаобращения: 1.05.2018).
8. Щадилова И.С. Коммерческая деятельность в спортивной индустрии: учебное пособие. – М.: МГУПС (МИИТ), 2014. – 141с.
9. Parshikova N.V., Izaak S.I., Kovalenko G.V.Sport in global coordinate system: new challenges and opportunities // Theory and Practice of Physical Culture. – 2017. – № 7. – p. 32.