

УДК 338.4

Ю. О. Иванова

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: cardamina@gmail.com

Д. А. Маркова

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»,
Москва, e-mail: markovadaria04@mail.ru

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Ключевые слова: спорт, стратегическое развитие, спортивная организация, клуб, лига, матрица, эффективность, коммерциализация, чемпионат, маркетинг, продвижение.

В настоящее время спорт и развитие спортивной индустрии привлекает всё больше внимания различных слоёв общественности – от любителей и болельщиков до профессионалов и исследователей. Современные потребители продуктов и услуг спортивной индустрии являются платёжеспособными, что способствует активной трансформации спортивных клубов, лиг, организаций, федераций, ассоциаций в бизнес-проекты. Стремление к получению прибыли меняет концептуальные основы стратегического развития спортивных организаций, что отражено в данном исследовании, целью которого является выработка рекомендаций по формированию эффективных стратегий развития для укрепления позиций спортивных организаций как на национальном, так и на международном уровнях. В ходе исследования рассмотрены основные источники доходов в спортивной индустрии, виды стратегий управления спортивными организациями, а также некоторые принципы формирования стратегий в спортивной организации. В процессе изучения существующих стратегий спортивных организаций было установлено, что становится важным анализ существующих и потенциальных рынков, а также определение направлений для текущих и новых продуктов. Этот подход помог идентифицировать стратегические направления развития, нацеленные на укрепление позиций клубов (на примере ФК Краснодар) как на внутреннем, так и на внешнем рынке, обеспечивая при этом рост аудитории и увеличение доходов. Установлено, что применение стратегии проникновения на рынок, предложенной Игорем Ансоффом, может стать эффективным решением для роста и развития спортивных организаций в России в текущих условиях.

Yu. O. Ivanova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: cardamina@gmail.com

D. A. Markova

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
e-mail: markovadaria04@mail.ru

CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF SPORTS ORGANIZATIONS

Keywords: sports, strategic development, sports organization, club, league, matrix, efficiency, commercialization, championship, marketing, promotion.

Currently, sports and the development of the sports industry are attracting more and more attention from various segments of the public – from amateurs and fans to professionals and researchers. Modern consumers of sports industry products and services are solvent, which contributes to the active transformation of sports clubs, leagues, organizations, federations, and associations into business projects. The desire for profit is changing the conceptual basis of the strategic development of sports organizations, which is reflected in this study, the purpose of which is to develop recommendations for the formation of effective development strategies to strengthen the position of sports organizations both at the national and international levels. The study examined the main sources of income in the sports industry, types of management strategies for sports organizations, and principles for forming strategies in a sports organization. In the process of studying the existing strategies of sports organizations, it was found that it became important to analyze existing and potential markets, as well as determine directions for current and new products. This approach helped to identify strategic areas of development aimed at strengthening the positions of clubs (using the example of FC Krasnodar) in both the domestic and foreign markets, while ensuring audience growth and increased revenue. It has been established that the application of the market penetration strategy proposed by Igor Ansoff can be an effective solution for the growth and development of sports organizations in Russia in the current conditions.

Введение

В сегодняшнем мире спорт находится на пике популярности. Люди со всех уголков планеты активно включаются в спортивную жизнь – будь то личное увлечение, профессиональная деятельность или преданная поддержка любимой команды. В то же время спортивная индустрия проходит через значительные изменения, и в особенности это затрагивает спортивные организации. Современный зритель ждёт зрелищных шоу не только на поле, но и за его пределами, и готов платить за это. Таким образом, спортивные клубы и организации в значительной степени трансформируются в бизнес-проекты, «стремясь к получению прибыли через рекламные договоры, трансферы игроков, продажу билетов и фанатской атрибутики. Эти доходы клубы инвестируют в своё развитие и, как следствие, в продвижение спорта в стране» [21].

Целью данного исследования является анализ и разработка рекомендаций для эффективного формирования стратегий развития, укрепляющих позиций отечественных спортивных организаций как на национальном, так и на международном уровнях.

Для спортивных клубов критически важно уметь анализировать текущие рыночные тренды, выявлять потребности и интересы потенциальных болельщиков, а также глубоко изучать рынок для определения основных векторов своего развития, учитывая динамику современных экономических условий. Эффективное планирование стратегии позволит спортивным организациям не только успешно существовать, но и активно развиваться, укреплять позицию на рынке.

По мере своего развития индустрия спорта стала всё более тесно взаимодействовать с бизнесом. Спортивное предприятие продаёт свой продукт – спортивное зрелище, атрибутику, при этом закупая экипировку, необходимое оборудование для тренировок или оснащения стадиона. Поэтому теория о том, что спорт связан лишь с некоммерческой деятельностью, устарела. В настоящее время мы видим, что спортивные организации активно продвигают себя в социальных сетях, набирая миллионы просмотров в TikTok, YouTube. Клубы и лиги продают права на телетрансляции за огромные деньги. Даже Российская Премьер-Лига смогла продать права на телетрансляцию четырёх ближайших сезонов за 28,5 миллиардов рублей.

Одним из важнейших источников дохода в спорте является спонсорство. «Спортивные клубы финансируются за счёт спонсоров, которые получают взамен часть аудитории и привлекают новых клиентов. Стратегия спортивной организации направлена на создание хорошего имиджа и устойчивого положения на рынке, что привлекает новых спонсоров и увеличивает доходы» [21]. То же касается и компаний, производящих экипировку, снаряжение, спортивную продукцию для клубов и стремящихся стать спонсорами для них. В целом, индустрию спорта можно охарактеризовать как взаимосвязь общественных отношений и предпринимательской деятельности, нацеленную на получение прибыли от использования индивидуальных человеческих ресурсов и интереса общества к спортивным состязаниям и интереса к досуговым мероприятиям (так как спортивные события давно стали шоу). В индустрии спорта организации могут заниматься разнообразной деятельностью, которая способствует их доходности и привлекательности для инвестиций. «Основные направления их работы включают:

- Разработку, распространение и продажу билетов как основу коммерческой деятельности.

- Организацию и проведение зрелищных спортивных мероприятий, направленных на привлечение широкой аудитории.

- Трансляцию спортивных событий и продажу прав на их показ в медиа.

- Производство и реализацию спортивной атрибутики, укрепляющую бренд.

- Поиск и привлечение спонсоров, а также размещение рекламы как способа увеличения дохода.

- Эксплуатацию спортивных сооружений и объектов для коммерческих целей» [21].

Такие организации обладают уникальными торговыми продуктами – от бренда и стадиона до команды игроков, – которые представляют значительную ценность. Взаимодействие спортивных организаций с различными направлениями бизнеса открывает широкие возможности для получения прибыли, делая их перспективными объектами для инвестирования.

Стратегии управления спортивными организациями

Для успешного прогресса спортивной организации необходимо чётко определить ключевые направления её развития и согласо-

вать их с инвестиционными возможностями и ожидаемыми результатами. Создание такой системы предполагает детальный анализ рынка, потребностей клиентов и конкуренции, что требует значительных временных и финансовых вложений, а также терпения.

Стратегическое планирование в спортивной организации проходит в несколько основных этапов:

- Формулирование основных целей.
- Определение направлений для развития.
- Анализ перспективности выбранных направлений.
- Распределение ролей и обязанностей для реализации стратегии.

В практике спортивных организаций для достижения целей используются различные стратегии. «Стратегии могут быть разделены на уровни в зависимости от иерархии в организации:

- Основная стратегия для всей организации.
- Стратегии для отдельных подразделений.
- Стратегии, поддерживающие общую деятельность.
- Стратегии для конкретных рабочих групп» [21].

Основная стратегия определяет развитие организации как единого целого и влияет на каждый её аспект. Эффективное функционирование и развитие спортивной организации в современной рыночной среде возможны только при грамотном определении и следовании главной стратегии.

В основной стратегии определены основные векторы развития спортивного клуба, например, общая прибыль за сезон, доходы от трансферов, сколько воспитанников академии должно быть заиграно за основную команду, рентабельность и так далее. Главная стратегия должна обеспечить синергию всего процесса. Разработка основной стратегии – это самая сложная задача для спортивной организации.

Стратегии отдельных бизнес единиц разрабатываются, когда у спортивной организации существуют другие полусамостоятельные организации. Например, у Футбольного клуба (далее – ФК) Краснодар есть множество филиалов по стране, а также команда Краснодар-2, выступающая во второй по силе лиге страны (Футбольная Национальная Лига). Для этой команды разрабатывается отдельная стратегия развития, со своими задачами. Команда самостоя-

тельно занимается покупкой оборудования, продажей билетов, решениями вопросов по переездам между матчами. Менеджеры в таких организациях самостоятельно разрабатывают бюджет, привлекают спонсоров. Однако стратегия по развитию отдельного филиала компании обязательно разрабатывается с учётом главной стратегии [8].

Функциональные стратегии спортивной организации связаны, прежде всего, с работой отдельных звеньев и департаментов компании. Каждый отдел вырабатывает определённый план своего развития, предлагает идеи по усовершенствованию и оптимизации своей работы. При данном подходе необходимо назначить ответственного за направление деятельности человека, иначе исполнением заниматься будет трудно. Перед подразделениями ставятся задачи, исходя из их специализации. Отдел маркетинга вырабатывает стратегию маркетинга, отдел по работе с болельщиками – стратегию привлечения болельщиков на спортивные мероприятия.

Стратегии отдельных рабочих групп являются неотъемлемой частью главной стратегии организации, ведь главная стратегия, продиктованная высшим руководством спортивной организации, исполняется низшим звеном, которые и ответственны за выполнение поставленных задач.

Кроме этого, существует ряд стратегий, зависящих от ситуации в организации и внешней среде. К ним относятся:

- Стратегия роста.
- Стратегия стабилизации ситуации.
- Стратегия защиты от внешних факторов.

Стратегия укрепления позиции бренда спортивной организации предполагает тщательный анализ рынка и выбор подходов с максимальной эффективностью. «Основываясь на классической модели Игоря Ансоффа, можно выделить четыре основных направления для маркетинговой стратегии: проникновение на рынок, расширение рынка, обновление ассортимента и диверсификация. Эта модель разделяет рынок на «существующий» и «новый». «Существующий» рынок охватывает область, где компания уже имеет устоявшуюся клиентскую базу, известность и определённый опыт деятельности. На контрасте с этим «новый» рынок представляет собой территорию, где у компании ещё нет ни аудитории, ни репутации, и она рассматривает её как возможность для расширения своего бизнеса» [21].

Аналогичное деление применяется и к продуктам (или услугам), где «существующий» продукт уже имеет свою историю продаж и устоявшийся спрос, в то время как «новый» продукт представляет собой то, что компания планирует предложить рынку впервые, с целью привлечения новых клиентов.

Исходя из этих определений рынка и продукта формируется стратегический подход. Стратегия проникновения на рынок сфокусирована на увеличении доли уже существующего продукта на знакомом рынке. Здесь ключевые усилия направлены на углубление взаимодействия с текущей аудиторией, усиление маркетинговых активностей, улучшение качества продукта и оптимизацию процессов производства для повышения прибыли. Такой подход требует комплексного анализа рынка, потребностей и предпочтений целевой аудитории, а также конкурентной среды, чтобы определить наиболее эффективные методы укрепления позиций бренда и достижения коммерческих целей [4].

Стратегия развития рынка означает сохранение существующего продукта с выходом на новый рынок. Основная цель – расширение рынка сбыта с помощью выхода на новые рынки и их освоения. Прибыль растёт за счет увеличения количества потребителей.

Стратегия развития товара подразумевает под собой выведение на существующий рынок нового продукта. У реализации данной стратегии есть две альтернативы: расширение ассортимента имеющейся продукции с помощью добавления новых характеристик или небольшого видоизменения и выведение полностью нового товара на рынок.

Стратегия диверсификации означает вывод на новый рынок нового продукта. Эта стратегия является наиболее рискованной и затратной. В её основе лежит создание совершенно нового продукта с одновременным освоением нового рынка.

Помимо модели Игоря Ансоффа, для формирования стратегии развития спортивной организации используются различные методы и анализы для определения положения компании на рынке и выбора верного направления развития. Создание успешной стратегии для спортивной организации требует комплексного подхода, который включает использование различных аналитических инструментов и методов. Среди них выделяются SWOT-анализ (оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), PEST-анализ (анализ

внешней среды), анализ пяти конкурентных сил Портера и маркетинговый анализ по 4Р (продукт, цена, место, продвижение). Эти методы помогают определить стратегическое направление и обеспечить конкурентное преимущество.

Ключевые аспекты разработки стратегии включают:

1) Анализ рынка и конкуренции – важно исследовать спрос на спортивные услуги, изучить конкурентов, выявить их слабые стороны и определить свои конкурентные преимущества.

2) Разработка уникального концепта – следует четко определить миссию, ценности и стратегические цели организации.

3) Улучшение инфраструктуры – необходимо создать комфортные условия для клиентов и обеспечить наличие современного спортивного оборудования.

4) Развитие кадров – важен подбор и обучение квалифицированных управленцев и тренеров.

5) Расширение услуг – диверсифицируются предлагаемые программы и услуги для удовлетворения клиентов различных категорий.

6) Маркетинг и работа с клиентами – усовершенствование стратегий продвижения, проведение акций для привлечения и удержания клиентов.

7) Онлайн-присутствие – разработка и поддержка веб-сайта для предоставления информации об услугах и возможности онлайн-записи.

8) Финансовое управление – эффективное распределение ресурсов и контроль за финансовыми операциями.

9) Партнерские отношения – развитие сотрудничества с местными спортивными клубами, бизнесом и органами власти.

10) Мониторинг и анализ – постоянный контроль за эффективностью реализации стратегии и её корректировка в зависимости от изменений внешней среды и внутренних условий организации.

Принцип формирования стратегии в спортивной организации

Спортивная организация, прежде всего, даёт своему болельщику, зрителю шоу, поэтому при разработке стратегии развития клуба необходимо выполнить определённые задачи:

- Узнать предпочтение и пожелания болельщиков.

- Установить взаимный контакт между болельщиками и владельцами, спонсорами клуба.

- Найти подход к привлечению болельщиков на стадион, для поддержки любимого клуба, ведь каждый болельщик – это дополнительная прибыль для организации

- Создать комфортные условия для просмотра матчей.

- Создать интересную медиа службу для освещения всех событий в жизни клуба.

- Организовывать собрание с болельщиками, чтобы они могли почувствовать себя частью клуба [12].

Спорт – это то, что объединяет людей, позволяет отвлечься и забыть о насущных проблемах. Поэтому задачей клуба является обеспечение комфортного и зрелищного времяпрепровождения человека. Это должно сочетаться с хорошей игрой команды, поскольку удачные выступления позволяют участвовать на международном уровне, а значит привозить в свой город большие клубы и мировых звёзд, посмотреть на которых соберётся огромное число болельщиков [2].

Для создания эффективной стратегии развития спортивной организации необходимо следовать общепринятым принципам, которыми следуют все ведущие клубы мира. Это: зрелищность на трибунах, постоянное взаимодействие с болельщиками, красивая и результативная игра.

Важную роль в формировании стратегии спортивной организации играет принцип открытости. Каждый спортивный клуб должен качественно передавать информацию своим потребителям. Благодаря этому он взаимодействует со своей аудиторией, так как зрителю интересна не только жизнь внутри стадиона или арены, но и за её пределами. Для этого каждая спортивная организация создаёт стратегию по коммуникации с потребителем. Прежде всего, она включает в себя создание каналов коммуникации. В основном это:

- Каналы и странички в социальных сетях.

- Печатные журналы и программки.

- Видео ролики в Интернете и ТВ.

- Реклама по городу.

Чтобы привлечь зрителя на стадион, спортивной организации нужно предоставить уникальное предложение, то, чего нет у конкурентов. Для этого необходимо креативно подходить к каждому мероприятию, каждому рекламному посту и блогу в соци-

альных сетях. Именно это работа формирует имидж спортивной организации в целом [3].

Ещё одним важным принципом стратегии развития спортивной организации является «принцип непрерывности». Заданный курс должен осуществляться постоянно и быть выполненным по итогу [11].

Спортивные организации часто ставят перед собой долгосрочные цели, поэтому следует выполнять принцип поэтапности. Ведь долгосрочные цели нельзя решить в один миг. Чтобы выполнение главной задачи завершилось успешно, по ходу исполнения стратегии нужно расставить контрольные точки, по которым можно будет отследить, правильно ли показывает себя выбранная стратегия развития. Сложность долгосрочных стратегий заключается в постоянных изменениях во внешней среде, которые могут помешать успеху проекта, и на контрольных точках можно произвести необходимые коррективы для дальнейшей работы [6].

И главный принцип любой стратегии – это её реализуемость. Цели должны быть реальными, исходя из бюджета и возможностей клуба. Необходимо учесть все факторы, как внутренние, так и внешние. Наиболее правильно для начала выполнения стратегии занизить цель, чтобы потом с уже работающей системой ставить перед собой более трудные задачи.

Анализ стратегий развития с порттивных организаций

Стратегическое планирование Национальной хоккейной лиги (далее – НХЛ) предполагает разработку плана на ближайшие четыре года, несмотря на наблюдаемый недостаток общей стратегии развития организации. В контексте американского спорта, где доминируют такие гиганты, как Национальная футбольная лига (НФЛ), Высшая лига бейсбола (МЛБ) и Национальная баскетбольная ассоциация (НБА), НХЛ ищет своё место среди крупнейших спортивных альянсов. В этом же ряду упоминается NASCAR, подчеркивающий нишевый статус хоккея в США, а Континентальная хоккейная лига (КХЛ) в Европе представлена как менее значительный, но всё же заметный конкурент.

Основой стратегического анализа НХЛ является тщательное изучение финансовых показателей за последние годы, «включая годовую и операционную прибыль, сово-

купный доход, а также стоимость франшиз. Это исследование направлено на выявление ключевых экономических трендов и определение наиболее эффективных направлений для развития. При этом внимание уделяется источникам доходов, таким как продажа билетов, телетрансляции, рекламные контракты и деятельность франшиз» [21].

Разрабатываемая стратегия НХЛ направлена на увеличение прибыли, привлечение новых зрителей и улучшение качества игры. Среди ключевых мер – расширение лиги за счёт новых команд, улучшение качества трансляций, поиск новых спонсоров и усиление присутствия в социальных сетях. Кроме того, акцентируется внимание на повышении качества игры, развитии женского хоккея и молодёжной лиги.

На контрасте с этим стратегия Континентальной хоккейной лиги (далее – КХЛ), принятая на семилетний период, охватывает улучшение спортивного уровня, сокращение государственного финансирования в пользу самокупаемости и привлечение частных инвестиций, а также укрепление коммерческого потенциала. Включая развитие инфраструктуры, антидопинговые программы, судейство, маркетинг клубов и лиги, стратегия КХЛ направлена на «увеличение доходов через продажу прав на трансляции и развитие интернет-проектов. Особое внимание уделяется привлечению новых спонсоров и распределению доходов от телетрансляций, что свидетельствует о стремлении к увеличению коммерческого потенциала клубов и лиги в целом» [5].

Изначально планировалось увеличение выплат за счёт расширения географии турнира, однако в феврале 2022 года несколько команд, представляющих европейские страны, покинули лигу, и сейчас руководство стремится расширить географию турнира за счёт новых российских команд [10].

Жёсткая политика принята и касательно инфраструктуры ледовых арен – клубы обязаны проводить модернизацию на своих стадионах, а в случае, если на это не будет выделяться средств, руководство лиги вправе пересмотреть правила выплат доходов для клуба. КХЛ разрабатывает стратегию постоянного развития и улучшения лиги в соответствии с потребностями и ожиданиями болельщиков и игроков. В целом, КХЛ – это постоянно развивающаяся организация.

КХЛ стремится к комплексному улучшению своей деятельности через ряд клю-

чевых инициатив. Во-первых, акцентируется внимание на модернизации спортивной инфраструктуры. Во-вторых, улучшается качество игры для повышения интереса к Лиге. В-третьих, улучшается судейство, интегрируются новые технологии для более точной оценки игры. В-четвёртых, развивается международное сотрудничество, даже несмотря на текущую внешнеполитическую ситуацию.

«Дальнейшее развитие включает в себя поддержку молодёжного хоккея, что способствует появлению новых талантливых игроков в России, укрепляя базу для будущих достижений. Развитие маркетинговых и коммуникационных стратегий направлено на привлечение большего количества спонсоров и болельщиков, что важно для расширения аудитории и укрепления финансовой стабильности Лиги» [21].

Для реализации этих стратегических направлений КХЛ продолжает работать над совершенствованием структуры управления и принятия решений, а также проводит ряд конкретных мероприятий для достижения целей в каждом из направлений.

Результаты исследования и их обсуждение

Модель проникновения на рынок, разработанная Игорем Ансоффом, предполагает удержание продукта на уже знакомом рынке с целью увеличения прибыли и расширения клиентской базы. Применяя модель Ансоффа к развитию спортивной организации на примере ФК Краснодар, становится важным анализ существующих и потенциальных рынков, а также определение направлений для текущих и новых продуктов. Этот подход помогает идентифицировать стратегические направления развития, нацеленные на укрепление позиций клуба как на внутреннем, так и на внешнем рынке, обеспечивая при этом рост аудитории и увеличение доходов.

С момента основания клуба, была выбрана стратегия развития молодых игроков из собственной академии. Сергей Галицкий обозначил, что главной целью команды является выход на поле состава из воспитанников своей академии. Для достижения этой цели в Краснодаре стали создаваться самые лучшие условия для детей-футболистов. Была построена футбольная академия с базой для проживания игроков, где находилась даже школа для их обучения. По всему Краснодарскому краю были открыты филиалы

академии, стали подготавливать не только будущих футболистов, но и тренеров. Краснодар сразу начал позиционировать себя как атакующая команда, играющая зрелищно и в контроль мяча, независимо от статуса соперника. В российской футбольной терминологии даже появился термин «Краснодарский футбол». В ходе своего развития ФК Краснодар отступал от своей стратегии, покупая большое количество легионеров, чтобы лучше выступить в Европе и чемпионате страны, однако серьёзного результата это не принесло. В 2022 году многие легионеры клуба покинули нашу страну, и ФК Краснодар вернулся к первоначальной стратегии. Большую часть клуба составили местные футболисты, которые сразу стали показывать достойную игру. В матче 19 тура 5 мая 2022 года в игре против Локомотива впервые на поле появились 11 воспитанников клуба (7 в старте и 4 на замену). Мечта об 11 воспитанниках в стартовом составе становится всё ближе. Уже сейчас воспитанники ФК Краснодар выступают за различные команды РПЛ и ФНЛ, некоторые игроки уже вызываются в сборные нашей страны всех возрастов, в том числе, и в главную сборную страны [9].

Используя матрицу Ансоффа для анализа, определим, что для футбольного клуба, утвердившегося как один из лидеров футбольной индустрии благодаря своей популярности и доходности, текущий рынок представлен самой футбольной индустрией. В рамках этого рынка основным предложением клуба выступают спортивные мероприятия и зрелища, доступ к которым болельщики получают, приобретая билеты и абонементы. Кроме того, важной частью продукта является фанатская атрибутика, создающая устойчивую связь между поклонниками и брендом клуба. «Новым рынком в нашем случае будет являться выход на новые регионы Российской Федерации и вовлечение в футбольную жизнь клуба детей до 14 лет. Почему основной акцент идёт на детей до 14 лет? Они ещё немного знают о ФК Краснодаре и мало интересуются футболом в принципе. Данная доля рынка мало освоена другими клубами, ей только с недавнего времени уделяется больше внимания» [21]. Новым рынком также можно назвать возможное создание спортивных организаций в других видах спорта. В Краснодаре, например, нет хоккейной команды, которая выступала бы на профессиональном

уровне. В настоящее время активно развивается киберспорт, данное направление очень перспективно и с точки зрения вовлечения молодёжной аудитории. В киберспорте даже проводятся соревнования по интерактивному футболу. Ещё ни у одной футбольной команды России нет команды по киберспорту. В контексте расширения международного присутствия стратегия открытия филиалов в различных странах сталкивается с определёнными вызовами. В частности, европейский рынок оказывается менее доступным из-за политических препятствий. В то же время, ряд стран бывшего СССР и в особенности Китай представляют собой перспективные направления для реализации данной стратегии.

Тем не менее, для ФК Краснодара наиболее перспективным направлением развития является укрепление бренда на внутреннем рынке России, используя существующие возможности. В частности, внимание стоит уделить региону Крыма, где отсутствуют профессиональные футбольные команды, но из-за географической близости к Краснодару местные жители могут легко посещать матчи. Это решение подкрепляется тем фактом, что ФК Краснодар заработал репутацию команды, играющей в динамичный и атакующий стиль футбола, который ценится среди зрителей.

За последние пять лет ФК Краснодар утвердился как один из ведущих клубов России, что сделало его заметным на футбольной карте страны. Расширение его популярности на региональном уровне предоставит возможность завоевать значительную долю национального футбольного рынка. Чтобы воплотить данную стратегию в реальность необходимо принять меры по улучшению работы клуба сразу в нескольких направлениях. Такими мерами могут быть:

- Улучшить систему обслуживания болельщиков во время матчей и внедрить новые предматчевые мероприятия. Зритель, приходя на стадион, должен получать максимальное удовольствие от посещения мероприятия. Доставка еды до места, детские комнаты для детей, различные конкурсы до и вовремя матчей. Всё это привлечет больше новых болельщиков.

- Наладить работу с университетами, колледжами, школами. Выдавать школьникам и студентам бесплатные билеты на футбол. Также для студентов можно ввести возможность стажировки в футбольном клубе.

Такие болельщики будут чувствовать себя частью клуба.

- «Создать собственную платформу Краснодар ТВ – распространённый в наше время сервис показа матчей за подписку. Краснодар мог бы выпускать контент на собственном телевидении и за определённую плату давать болельщикам эксклюзивные интервью футболистов и события из жизни команды, освещать то, что скрыто от телекамер федеральных каналов» [22].

- «Произвести модернизацию сайта, приложений для IOS и Android, что позволило бы создавать единую систему для покупки билетов и атрибутики, смотреть новости и актуальную информацию о команде, делиться инсайдами» [22].

- Создать страницы в новых социальных сетях. Из-за санкций под полный запрет в России попадает сразу несколько крупных социальных сетей, на место них приходят российские аналоги, здесь и возможно завладеть своей нишей.

- Развивать фанатское движение. Из-за возраста у Краснодара ещё толком не сформировался фанатский сектор активной поддержки, а ведь именно эти фанаты часто поддерживают команду на выездных матчах, устраивают перфомансы. Вовлечение людей в активное фанатское движение позволит увеличить поддержку команды как дома, так и на выезде.

- Поддержка и помощь фанатам. Необходимо организовать и внедрить быстрый способ оформления документа Fan ID на сайте клуба или в приложении.

- Работа с властью. В ближайшем будущем одним из ключевых направлений для увеличения доходов и расширения спонсорского портфеля должно стать лоббирование возобновления продаж пива на стадионах во время футбольных матчей.

«ФК Краснодар, занимающий лидирующие позиции в российском футболе и обладающий широкой фан-базой и высококачественным продуктом, должен со-

средоточить свои усилия на дальнейшем развитии и укреплении своего положения на внутреннем рынке. Основная стратегия должна заключаться в углублении присутствия на уже знакомом рынке, а не в попытках освоить новые рынки или создать новые продукты» [22]. Возможности для улучшения и расширения влияния существующего продукта в России представляют собой приоритетные направления для дальнейшего развития клуба.

Заключение

Каждый день мы сталкиваемся с той или иной организацией или предприятием. Они плотно вошли в нашу жизнь. Благодаря им мы закрываем свои потребности. Спортивные организации имеют свои уникальные черты. Спорт позволяет реализовать себя, найти новые впечатления или увлечение на всю жизнь. Спортивные организации помогают социализировать человека, приучить к труду, пунктуальности, исполнительности. Спортивный клуб прививает человеку новые ценности, с которыми он прогрессирует и становится лучше, поэтому спорт является неотъемлемой частью жизни многих людей.

В современной экономической ситуации спортивные организации сталкиваются с множеством препятствий. Например, пандемия COVID-19, введение паспорта болельщика на матчи Российской Премьер-Лиги, санкции и исключение России из международных соревнований серьёзно ударили по доходам клубов из-за сокращения числа посетителей мероприятий и снижения привлекательности для зарубежных контрагентов разных уровней. Для того чтобы спортивная организация могла успешно развиваться, критически важно осуществлять стратегическое планирование, учитывая как текущие рыночные условия, так и ожидания потребителей. Ключевым аспектом является анализ внешних и внутренних факторов, способных оказать влияние на прогресс и рост предприятия.

Библиографический список

1. Бардина М.Ю. Спортивный менеджмент, спортивный менеджер // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2018. Т. 3, № 4. С. 36-39.
2. Что такое принципы стратегического управления и как их применять на практике // FinAcademy. [Электронный ресурс]. URL: <https://finacademy.net/materials/article/principy-strategicheskogo-upravleniya> (дата обращения: 03.03.2024).

3. Особенности стратегического планирования в спорте [Электронный ресурс]. URL: <https://www.evkova.org/kursovye-raboty/osobennosti-strategicheskogo-planirovaniya-v-sporte> (дата обращения: 03.03.2024).
4. Понятие и особенности спортивной индустрии, Понятие и структура спортивной индустрии. Спортивное право России [Электронный ресурс]. URL: https://bstudy.net/694604/pravo/ponyatie_osobennosti_sportivnoy_industrii (дата обращения: 03.03.2024).
5. Продвижение бренда компании в сфере спорта // moluch.ru. 2022. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/195/48610/?> (дата обращения: 03.03.2024).
6. Стратегическое управление в сфере физической культуры и спорта. Менеджмент физической культуры и спорта [Электронный ресурс]. URL: https://bstudy.net/906905/sport/strategicheskoe_upravlenie_sfere_fizicheskoy_kultury_sporta (дата обращения: 02.03.2024).
7. Стратегический менеджмент физкультурно-спортивных организаций. Сущность стратегического менеджмента. Менеджмент физкультурно-спортивных организаций [Электронный ресурс]. URL: https://studme.org/178686/menedzhment/strategicheskij_menedzhment_fizkulturno_sportivnyh_organizatsiy (дата обращения: 03.03.2024).
8. ФК «Краснодар». «Будущее российского футбола» // SportClan. [Электронный ресурс]. URL: <https://sportclan.ru/sportnews/fk-krasnodar-budushhee-rossijskogo-futbola/> (дата обращения: 05.03.2024).
9. Чемпионат России по футболу, экономические показатели, структура доходов клубов РПЛ. Спорт-Экспресс. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sport-express.ru/football/rfpl/reviews/chempionat-rossii-po-futbolu-ekonomicheskie-pokazateli-struktura-dohodov-klubov-rpl-1620324/> (дата обращения: 01.03.2024).
10. Зенит и Spartak зарабатывают и тратят больше всех, у Краснодара и Локо гигантские убытки – смотрим на экономику клубов РПЛ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/festival/3035907.html> (дата обращения: 03.03.2024).
11. Углов М.В. Инструменты разработки стратегии развития организации в области спорта» // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2019. Т. 3. С. 78-79.
12. Рудакова О.Ю., Кошман Л.А. Разработка инновационной стратегии спортивной организации» // Экономика Профессия Бизнес. 2019. № 1. С. 39-47.
14. Иванова Ю.О., Антоненко С.П., Войнова А.А., Гегун Д.О. Современные подходы к управлению объектами спортивной инфраструктуры // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2021. № 2. С. 92-100.
15. Иванова Ю.О., Решетников А.М. Экономические и технологические преимущества использования инновационных технологий при строительстве спортивных объектов в России // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10, № 4. С. 1085-1094.
16. Иванова Ю.О., Алексеева Е.И. Современные маркетинговые инструменты в хоккейном спорте // Экономика и управление в спорте. 2023. Т. 3, № 1. С. 29–38. DOI: 10.18334/sport.3.1.119827.
17. Иванова Ю.О., Петухов А.А. Методологические особенности digital-коммуникаций в индустрии спорта // Экономика и управление в спорте. 2023. Т. 3, № 3. С. 189–200. DOI: 10.18334/sport.3.3.119697.
18. Иванова Ю.О., Алексеева Е.И. Разработка предложений по совершенствованию маркетинговой деятельности КХЛ // Экономика и управление в спорте. 2022. Т. 2, № 1. С. 49-64. DOI: 10.18334/sport.2.1.119816.
19. Иванова Ю.О., Егорушкина В.И. Совершенствование системы стимулирования и мотивации сотрудников в футбольных клубах // Экономика и управление в спорте. 2022. Т. 2, № 2. С. 143-152. DOI: 10.18334/sport.2.2.119867.
20. Иванова Ю.О., Крючков Г.П. Разработка предложений по созданию и развитию бренда мини-футбольного клуба // Экономика и управление в спорте. 2022. Т. 2, № 4. С. 263-280. DOI: 10.18334/sport.2.4.119696.
21. Павлов К.С. Разработка стратегии развития спортивной организации и экономическое обоснование ее реализации // Научный аспект. 2023. Т. 7, № 5. С. 830-841.
22. Халиуллин Е.Т. Формирование конкурентной стратегии фирмы // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 5. С. 761-775.