

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ
Кафедра гуманитарных и естественнонаучных основ
физической культуры и спорта

Заведующий кафедрой
канд.пед.наук, доцент
И.В. Стародубцева

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
Магистра

УПРАВЛЕНИЕ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА «ЛИДЕР»

49.04.01 Физическая культура
Магистерская программа
«Менеджмент и экономика в сфере физической культуры и спорта»

Выполнил работу:
Студентка 3 курса
заочной формы обучения

Максименко
Юлия
Леонидовна

Научный руководитель:
к.пед.н., доцент

Насонов
Владимир
Владимирович

Рецензент:
Директор Футбольного
клуба «Лидер»

Матяш
Валерий
Анатольевич

Тюмень
2020 год

АННОТАЦИЯ

В работе проведен теоретический анализ по вопросам спортивного маркетинга и стратегического планирования в спортивных организациях; изучена степень конкуренции Футбольного клуба «ЛИДЕР» (Тюмень) по модели пяти конкурентных сил Портера; проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды организации (PEST-анализ, SWOT-анализ); изучены внутренние ресурсы и возможности Футбольного клуба «ЛИДЕР» (Тюмень) путем VRIO-анализа; разработана стратегия PR-деятельности Футбольного клуба «ЛИДЕР» (Тюмень) и оценена её эффективность.

Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов, практических рекомендаций. Объем магистерской диссертации составляет 126 страниц машинописного текста, включая 9 таблиц, 13 рисунков, список литературы из 102 источника.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	8
1.1. Особенности спортивного маркетинга.....	8
1.2. Основные этапы формирования имиджа организации.....	11
1.3. Создание имиджа спортивного клуба.....	17
1.4. Конкурентоспособность спортивных клубов	22
1.5. Спортивный успех спортивного клуба.....	31
1.6. Маркетинг в футболе.....	35
1.7 Теоретические основы стратегического менеджмента.....	39
Выводы по первой главе.....	52
ГЛАВА II. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	53
2.1. Методы исследования.....	53
2.2. Организация исследования.....	54
ГЛАВА III. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ.....	56
3.1 Изучение степени конкуренции Футбольного клуба «ЛИДЕР» по модели пяти конкурентных сил Портера.....	56
3.2 Стратегический анализ (PEST-анализ, SWOT-анализ) внешней и внутренней среды футбольного клуба «Лидер»	59
3.3 Выявление внутренних ресурсов и возможностей Футбольного клуба «ЛИДЕР»	63
3.4 Разработка стратегии PR–деятельности футбольного клуба «ЛИДЕР» и оценка ее эффективности.....	69
ВЫВОДЫ.....	79
ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ.....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	82
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	94

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Современный футбол становится объектом пристального внимания с различных научных подходов, таких как экономической и социологической оставляющей, менеджмента и маркетинга, с целью все большего привлечения, как категории болельщиков, так и самих занимающихся различных возрастных групп населения. Футболу на современном этапе присущи не только показатели спортивных достижений и результатов, азарта и зрелищности, но также и коммерческая составляющая, плотно конкурирующая с различного рода развлечениями. При выступлении двух однозначных команд в чемпионате страны посещаемость категории болельщиков у одной из команд значительно превышает другую. Без рекламы и специально разработанных PR-стратегиях футбольная индустрия не может активно развиваться, так как современные клубы предлагают потребителю услугу большое изобилие товаров в условиях жесткой конкуренции.

Чтобы футбольному клубу продать свою услугу или товар ему необходимо вступить в конкуренцию между конкурентными клубами, попытаться выиграть борьбу за болельщиков или потребителей. Незаменимыми инструментами реализации этой важной задачи в клубе являются изучение степени конкуренции клубов, внутренних ресурсов и возможностей клуба, а также грамотно выстроенная PR-стратегия в клубе по привлечению потребителей услуг и товаров на рынке.

Немаловажным условием успешного функционирования спортивных клубов, федераций, комитетов и отдельных спортсменов является создание позитивного мнения о себе и своей деятельности в кругах широкой спортивной общественности, а также среди собственных работников. Формирование благоприятного имиджа своей организации, создание доброго имени в значительной степени помогают участникам экономических отношений в области спорта решать многие задачи, такие как: привлечение спонсоров, дополнительных болельщиков, молодых и уже сложившихся

спортсменов и тренеров, установление хороших контактов со средствами массовой информации, зарубежными организациями и государственными органами. Реклама спортивных клубов с позитивным имиджем, их эмблем и товарных знаков воспринимается общественностью с большим доверием.

Формирование положительного имиджа – вопрос стратегического планирования деятельности любой организации. Привлекательный имидж может работать долгие годы и обладать определенным экономическим потенциалом, что особенно важно для успешности деятельности любых спортивных клубов. Позитивное мнение общественности о спортивном клубе или организации не формируется само собой и за короткий промежуток времени; при отсутствии кропотливой каждодневной работы с общественностью неизбежны недопонимание, циркуляция негативных слухов, появление недостоверных статей или сюжетов в средствах массовой информации.

Изучение степени конкуренции клубов, внутренних ресурсов и возможностей клуба, управления PR-кампанией в футбольном клубе «Лидер» (Тюмень) обусловлено, прежде всего, тем, что сегодня достаточно непросто создать хороший спортивный клуб и проинформировать население о его деятельности, например, о предстоящих матчах. PR-кампания должна не просто содействовать продвижению организации, а и формировать весь комплекс ценностных свойств спортивной организации, которые обеспечивают ее развитие, развитие спорта высоких достижений и массового спорта в целом.

Противоречием в данной работе является то, что на современном этапе развитие детско-юношеского футбола хорошо развивается как в стране, так и в г. Тюмени, но слабо действующая PR-кампания футбольного клуба «Лидер» приводит к снижению рейтингов и спроса, как среди категории болельщиков, так и потенциальной аудитории юных спортсменов.

Исследование направлено на разрешение вышеуказанного противоречия, проблему которого можно сформулировать следующим

образом: какой должна быть строго выстроенная PR-кампания Футбольного клуба «Лидер» для привлечения большего количества посетителей матчей?

Выявление значения проблемы, ее практической необходимости, а также недостаточная научная разработанность определили выбор темы исследования: «Управление PR-деятельностью Футбольного клуба «Лидер».

Объект исследования - PR-кампания «Футбольного клуба «Лидер».

Предмет исследования - средства, методы и PR – стратегия формирования позитивного имиджа «Футбольного клуба «Лидер».

Цель исследования – опытно-экспериментальное обоснование эффективности PR – стратегии формирования положительного имиджа «Футбольного клуба «Лидер».

Задачи исследования:

1. Анализ научно-методической литературы по вопросам спортивного маркетинга и деятельности профессиональных спортивных клубов;
2. Изучить степень конкуренции Футбольного клуба «ЛИДЕР» (Тюмень) по модели пяти конкурентных сил Портера;
3. Провести стратегический анализ внешней и внутренней среды организации (PEST-анализ, SWOT-анализ);
4. Изучить внутренние ресурсы и возможности Футбольного клуба «ЛИДЕР» (Тюмень) путем VRIO-анализа;
5. Разработать стратегию PR-деятельности Футбольного клуба «ЛИДЕР» (Тюмень) и оценить её эффективность.

Гипотеза исследования. Формирование положительного имиджа «Футбольного клуба «Лидер» будет совершенствоваться, и как следствие привлечёт большее количество потребителей услуг, если:

- применить эффективные мероприятия, основанные на изучении степени конкурентных сил, внутренних ресурсов и возможностях клуба, а также на сильных сторонах и использующих возможностях организации стратегического направления (SWOT-анализа, PEST-анализа);

- за основу положительной динамики работы футбольного сайта «Лидер» учесть: количество посетителей сайта за год; количество времени, проведенному на сайте каждого отдельного посетителя; улучшение показателя метрики сайта, улучшение показателя глубины просмотра сайта.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты исследования приобретают характер использования структуры управления в частных футбольных клубах Урало-Сибирского региона и страны, ставящих различные профессиональные задачи, и как следствие, представленный педагогический инструментарий будет способствовать выполнению приоритетных задач, регламентируемых по отношению к профессиональным клубам со стороны федерального закона «О физической культуре и спорте».

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Особенности спортивного маркетинга

В настоящее время спортивная индустрия наращивает все больше мощности, внедряется самым неожиданным образом в различные сферы жизнедеятельности, оставаясь одновременно идейным вдохновителем и эффективным мотиватором для определенного сегмента общества, определяя направления массовой культуры, моды, стиля жизни и т.д. [27].

Так называемая «жизнь» спорта как рыночной составляющей, то есть категории, которая в свою очередь позволяет получать прибыль, осуществляется посредством соответствующего вида маркетинга. Ориентируясь на внешнего, по отношению к отрасли в целом, и внутреннего потребителя, простого зрителя футбольного матча и медиакомпанию соответственно, инструменты спортивного маркетинга позволяют осуществлять весь комплекс продвижения как спортивных команд и спортсменов в частности, так и соответствующую продукцию.

Понятие спортивный маркетинг возникло достаточно спонтанно, так как довольно долгое время считалось, что законы рынка на данную сферу не действуют. Однако примеры 20 века показали, как с помощью государственных сил спорт может стать, инструментом пропаганды, затем в 21, трансформируясь, становится частью международного бизнеса и наконец, в него внедряется PR и маркетинг [20].

Помимо всего прочего компании, осуществляющие свою деятельность в совершенно иных сферах и отраслях производства зачастую желая укрепить свои позиции на рынке, обращаются к спортивному сегменту. Удачным примером использования данной стратегии можно считать бесчисленные компании, которые во время крупных спортивных состязаний становятся спонсорами трансляций, открывают пресс-центры в поддержку того или иного мероприятия.

Немаловажным аспектом является спортивная продукция, которая, несмотря на все ее категориальное разнообразие, сложность дифференцирования в разрезе товар-услуга, позволяет наиболее полно осуществлять те цели, которые стоят перед маркетингом продаж в сфере спорта. В настоящее время существует несколько классификаций спортивных продуктов. Согласно одной из них последние можно разделить на четыре категории: товары как таковые, спортивные мероприятия, тренировки и информацию. В ряде случаев организуясь как совокупность данные элементы, являются объектом комплекса маркетинга, одновременно используются для продвижения [21].

Необходимо отметить, что спортивный маркетинг не обязательно явление дорогостоящее. Безусловно выбранный, в том числе и ценовой, сегмент зависит от выбранной стратегии компании, однако ориентация на крупные соревнования совсем необязательна. Наряду с обширной зрительской аудиторией Олимпийских игр или Чемпионатов мира стоят и соразмерные им затраты, которые в свою очередь не гарантированно окупятся. Большинство региональных и местных спортивных мероприятий собирают хотя и меньшую публику, но одновременно с этим содержат в себе меньшую долю риска. Кроме того спонсорство молодых, еще не известных спортсменов позволили в свое время раскрутиться не одной агентской компании, а обращение внимания на локальные игры, например городских футбольных команд зачастую приносят большой эффект.

Имея специфические особенности, осуществляя свою деятельность согласно определенным задачам, имея обширную практическую базу, формируясь в условиях постоянно меняющейся внешней среды, интегрируясь в мировое сообщество и ориентируясь на перспективу спортивный маркетинг, прочно закрепился в современных массмедийных структурах, сознании общества в целом и его субъектов в частности [20,21].

Спортивному маркетингу уже около 30 лет, в России же он существует по оценкам специалистов 13-15 лет, с момента, когда профессиональные

спортивные клубы стали полностью самостоятельными. На сегодняшний день многие клубы все еще не имеют штатного маркетолога, специализирующегося именно на продаже спортивного события. Эти обязанности все еще выполняют менеджеры. Ситуация осложнена еще и хваткой литературы и научных трудов о маркетинговой деятельности профессиональных спортивных клубов [32].

Следует отличать "спортивный маркетинг" от "маркетинга в спорте", под которым понимается адаптация уже известных и отработанных в других сферах маркетинговых инструментов. Профессионалы сходятся во мнении, что традиционные методы маркетинга в применении к спортивной сфере имеют крайне низкую результативность, поэтому сегодня это направление можно считать самостоятельной практической дисциплиной. Самое главное отличие "спортивного маркетинга" от маркетинга в других сферах состоит в том, что, несмотря на то, что есть определенные правила, которых необходимо придерживаться, это направление, в котором "спланированная импровизация", эксперименты играют очень важную роль. Кроме того, спортивный маркетинг имеет ряд специфических задач как для зрителя (впечатлить, спровоцировать на эмоциональное сопереживание), так и для спонсора (вовлечь в процесс, воспитать лояльность клубу, создать ассоциативную связь между брендом профессионального клуба и брендом производителя). Разумеется, ставится и задача извлечь из спортивного события прибыль для спонсора, для клуба, и проконтролировать зрительские впечатления [10].

Часто "спортивный маркетинг" сравнивают с маркетингом шоу-бизнеса. Но между образами, создаваемыми в этих сферах, существует значительная разница, которая и определяет стратегию и методы создания этого образа. Если в шоу-бизнесе важен образ, за которым интересно наблюдать, на который приятно смотреть. В спорте же важен образ, которому легче сопереживать, за которым интереснее следить, с которым можно себя легко отождествить.

Поскольку посещение спортивного события может нести в себе совершенно различные интенции (демонстрация социального класса, или принадлежности к определенному обществу (Фан-клуб), желание путешествовать и пр.), то самой удобной стратегией построения имиджа профессионального спортивного клуба представляется метод "атрибутов" [10].

Ключевым понятием в позиционировании любого продукта является "атрибут". Атрибут - это качество, которое приходит на ум потребителю по ассоциации при произнесении названия профессионально клуба. Спортивный маркетинг должен учитывать многие особенности спорта. Существуют игровые виды спорта, где участников человек 30-40, и индивидуальные от 2-3 до 10. И это также играет немаловажную роль. Есть более динамичные и более грациозные виды спорта. Эти черты и нюансы необходимо не просто знать, но и умело оперировать ими для получения ассоциативных рядов для той или иной торговой маркой. В спорте существует весь спектр положительных и отрицательных черт и чувств, у маркетинга - полный набор эффективных инструментов для отождествления с такими чертами и чувствами, а зрители доверяют спорту. Такой атрибут существует в отношении абсолютно любого клуба, и чем богаче история клуба, тем сильнее эта ассоциация [10, 20].

1.2. Основные этапы формирования имиджа организации

Любая организация в своей деятельности руководствуется определенными целями и стратегией достижения этих целей. Эта стратегия предполагает системный подход, который признает взаимосвязи между элементами системы и их окружением, и поэтому такая стратегия должна:

- 1.оценивать оперативное состояние и его причины;
- 2.определять в ясной форме концепцию повышения эффективности деятельности;

3.объяснять необходимость и важность организационного совершенствования;

4.намечать модели высших достижений;

5.определять политику и планы совершенствования [13].

Поскольку благополучие организации зависит и от отношения к ней партнеров, потребителей, общества в целом, то само это отношение, во – многом, определяется представлением об организации, т.е. ее имиджем.

Имидж – это образ, изображение; реальный (или воображаемый) облик, стиль делового человека, организации, предприятия, отношение к ним на основе их популярности и успеха, доверия и симпатии людей. Имидж обычно ассоциируется с понятиями престижа и репутации. Он формируется прежде всего результатами деятельности, а также средствами рекламы, массовой коммуникации и т.п. Имидж составляет целую отрасль в управлении, общественном мнении, используется в бизнесе, политике, культуре, спорте.

В России практика формирования имиджа берет свое начало с 1992г., когда имиджем известных в стране руководителей занялось рекламное агентство «Алиса». В настоящее время о создании своего имиджа стали заботиться практически все, как отдельные взятые люди, так и различные предприятия, фирмы, учебные заведения, спортивные клубы и т.д. Даже если организация и не занимается своим имиджем, он все равно будет складываться в сознании окружения, но уже стихийно и, может быть, во вред [19].

Имидж всегда исторически, политически, экономически, социально и иным образом обусловлен и зависит от представления в обществе по поводу тех или иных проблем. Создание положительного имиджа и высокой репутации организации обычно происходит в процессе длительной и сложной кампании. Приступая к ней, следует найти их словесное выражение, дать формулировку, определения, которые потом будут подкрепляться средствами PR. Сам же процесс формирования имиджа, в свою очередь, способствует выработке всей философии фирмы. Первостепенным условием

формирования имиджа и его основой является, конечно, существование самой организации, ее активность на поле деятельности [19].

Одним из основных средств формирования имиджа является разработка и создание фирменного стиля (рис.1).

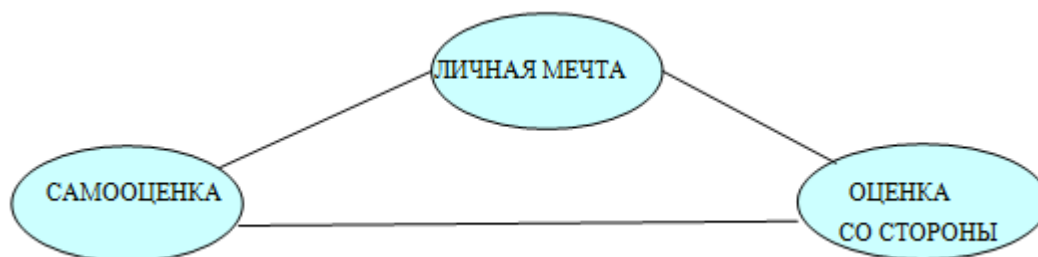


Рис. 1. Фирменный стиль компании

Фирменный стиль – это набор словесных, цветовых и графических компонентов, которые в органичном сочетании обеспечивают визуальное и смысловое единство услуг и всей деятельности предприятия. Он составляет часть коммуникационной политики организации [19]. Выделяют следующие слагаемые фирменного стиля:

- 1.товарный знак (логотип);
- 2.слоган (постоянный словесный девиз организации);
- 3.фирменные цвета;
- 4.графические символы;
- 5.набор шрифтов.

К основным объектам фирменного стиля относятся:

- 1.деловая документация организации (бланки, конверты, визитки);
- 2.печатная реклама (листовки, плакаты и т.д.);
- 3.сувенирная продукция самых различных видов (ручки, значки, вымпела и т.д.);
- 4.спецодежда;
- 5.оформление фирменного транспорта;
- 6.элементы наружной рекламы.

В фирменный стиль также входят гимн организации и «корпоративная легенда» [32].

Фирменный стиль – средство, которое:

- 1)улучшает отношение потребителя к рекламе;
- 2)воспринимается как своего рода гарантия качества товаров (услуг);
- 3)помогает закреплять желательные для фирмы потребительские предпочтения;
- 4)резко повышает эффективность рекламы;
- 5)экономит деньги.

Это значит, что образ должен:

1. соответствовать реально существующему образу. Имидж - не маска, а нечто, вроде умелого макияжа, подчеркивающего все достоинства и маскирующего недостатки. Лицо узнаваемое, но значительно более привлекательное, чем без макияжа;
2. отличаться от образов других фирм (товаров), особенно однотипных, чтобы Вас не спутали ни с кем другим, быстро и надежно запомнили;
3. быть достаточно пластичным (динамичным), чтобы никогда не устареть, не выйти из моды и в тоже время казаться неизменным;
4. быть привлекательным не для всех вообще, а только для Ваших целевых групп воздействия. [33].

В формировании имиджа участвуют все виды рекламы и PR, но главное средство создания и поддержания образа фирмы - фирменный стиль, стоящий довольно дорого. Поэтому есть смысл четко представлять, какие выгоды он несет:

1. Компоненты фирменного стиля помогают потребителю ориентироваться в потоке информации, вызывают у него подсознательное положительное отношение к Вашей фирме, которая позаботилась о нем, сэкономила ему время и облегчила процесс выбора.

2. Красивый фирменный стиль косвенно гарантирует высокое качество товаров (услуг), служит свидетельством того, что фирма работает образцово,

поддерживая порядок во всем: в производстве, и в сопутствующей ему деятельности. Тем самым, фирменный стиль формирует уважение к фирме и доверие к ее предложениям.

3. Фирменный стиль помогает введению на рынок новых товаров (услуг). Товарный знак и другие компоненты фирменного стиля, знакомые потребителю по уже завоевавшим его признание товарам, служат в его восприятии гарантией качества новых предложений.

4. Фирменный стиль повышает эффективность рекламы. Действенность рекламы напрямую зависит от ее повторяемости. А константы фирменного стиля в рекламе позволяют достичь высокого эффекта при меньшем числе повторов.

5. Фирменный стиль помогает достичь необходимого единства всей рекламы, даже если заказывать ее исполнение разным рекламным агентствам.

Для формирования имиджа используются и другие различные средства, в том числе: издания фирменного проспекта, специальных бюллетеней, журналов, видеоролики, телевизионные сюжеты, радиопрограммы [32,33].

Обширное направление в формировании имиджа организации составляет работа с отдельным ее работником. Имидж человека тоже всегда социально обусловлен представлениями общества о характере деятельности этого человека и включает в себя индивидуальные черты (рис.2).

Кроме фирменного стиля имидж формируют также следующие факторы:

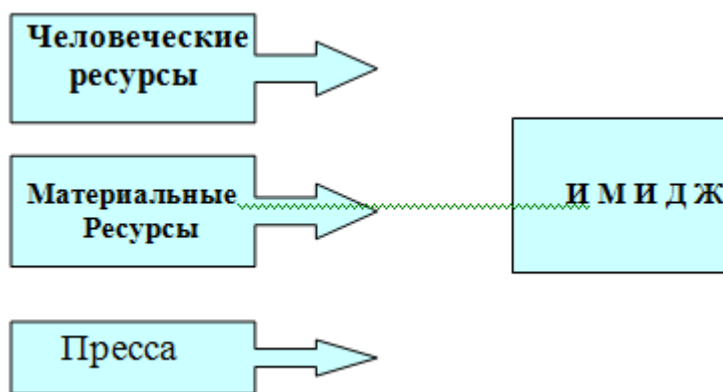


Рис.2. Факторы фирменного стиля

А условия формирования имиджа должны рассматриваться с трех точек зрения (рис. 3).



Рис. 3. Формирование имиджа

Степень и объем удовлетворенности каждого из этих трех «потребителей», слагаемые в единое понятие «имидж», могут быть различными в зависимости от стратегии и тактики организации. Дополняя друг друга, они дают искомый результат [19].

Цель программы эффективного имиджа - отнюдь не создание элитного образа. Положительный имидж необходим, прежде всего, небольшим компаниям и предпринимателям, только открывающим собственное дело. Имидж, который разрабатывается в первые дни создания новой компании, в значительной степени определяет ее репутацию на перспективу. Необходимо запомнить лишь то, что создание верного имиджа помогает покупателю воспринимать ваш товар как нечто отличное от других аналогичных продуктов, нечто лучшее [19,32].

Элементы плана по созданию имиджа:

План по созданию имиджа состоит из 4 основных частей:

- создания фундамента,
- внешнего имиджа,
- внутреннего имиджа,
- неосязаемого имиджа.

Осязаемый имидж. То, что аудитория может увидеть, услышать, потрогать и попробовать, то есть, по сути дела товар или продукция компании.

Неосязаемый имидж. Ответная реакция аудитории на осязаемое, на обслуживание и отношение к нему сотрудников компании, сервис.

Внутренний имидж. Атмосфера внутри компании, позитивное и негативное отношение сотрудников к руководителям и политике компании, которая выражается, прежде всего, в степени преданности сотрудников своей фирме.

Внешний имидж. Воздействие первых трех факторов плюс общественное мнение о компании, формируемое рекламной кампанией, качеством продукции, связями со средствами массовой информации и общественной работой [33].

Как видно, имидж в традиционном понимании есть только одна четвёртая его часть, называемая внешним имиджем. Каждая из частей направлена на достижение 3 главных задач:

1. достижение высокого уровня компетенции и эффективная работа с покупателем;
2. поддержание имиджа успешной компании, который заставляет покупателя поверить в вас;
3. установление эмоциональной связи с покупателем и обществом.

1.3. Создание имиджа спортивного клуба

Несмотря на колоссальный рост предложения разнообразных видов развлечений, самыми любимыми у большинства населения нашей страны является спортивные соревнования. Благополучие спортивных клубов, успех отдельных спортсменов и перспективы их роста базируются не только на

эффективных современных тренировочных технологиях, но и в не меньшей степени на их репутации и имидже. Можно с уверенностью говорить о том, что репутация спортивного клуба складывается годами и напрямую зависит от его исторической и организационной мощи [22].

Имидж спортивного клуба можно до определенной степени форсировать, так как он во многом зависит от достижения спортивным клубом высокого результата. Для создания имиджа спортивные клубы используют не только прошлые и настоящие достижения, но и проекты на будущее.

Безусловно, решение аудитории о том, какому клубу отдать предпочтение будет приниматься на основании более подробной, "первичной" информации. Но сдержанная и выверенная имиджевая кампания может создать позитивный подсознательный фон для принятия решения. Вложение в имидж не дает немедленной, легко подсчитываемой отдачи.

Для создания положительного имиджа спортивный клуб должен, в первую очередь, тесно взаимодействовать с различными СМИ. Эти взаимоотношения включают в себя репортажи с тренировок и игр спортивного клуба, эксклюзивные интервью с лучшими спортсменами, пресс – конференции, неформальные контакты с журналистами [32].

Часто футбольные и хоккейные клубы в период проведения учебно-тренировочных сборов, товарищеских международных турниров включают в состав своих делегаций журналистов из самых известных спортивных изданий для того, чтобы позитивная информация о деятельности клуба передавалась болельщикам как бы «из первых рук», а сами болельщики могли почувствовать себя непосредственными участниками этого процесса.

Для создания положительного имиджа деятельности спортивного клуба как один из козырей можно использовать инфраструктуру, в которую включаются непосредственно стадионы, тренировочные базы, офисные помещения и т.д. Наличие, как у российских спортивных клубов, так и у зарубежных комфортабельных стадионов («Сантьяго – Бернабеу», «Альянс –

Арена», «Локомотив», «Химки» и т.д.) создает условия для привлечения все большего количества болельщиков [22].

Так, среди бизнес-элиты всего мира, независимо от клубных пристрастий, модно посещать игры футбольного клуба "Манчестер Юнайтед", проводить деловые встречи и даже переговоры в ложах уникального стадиона "Олд Траффорд".

Этому весьма способствует тот факт, что "Манчестер" - не только одна из самых сильных команд Англии, но и очень успешное бизнес-предприятие. Клуб всячески старается поддерживать такой имидж, сделав прозрачным свой огромный бюджет, регулярно и подробно рассказывая в СМИ о своей структуре.

Спортивные клубы в своей деятельности должны очень трепетно относиться к каждому болельщику, так как, однажды отдав свои симпатии какому – либо клубу, болельщик останется верен ему всю свою жизнь, и симпатии будут передаваться из поколения в поколение. Ярким примером такого «боления» являются приверженцы английских клубов [1].

В формировании имиджа спортивного клуба важную роль играет внутренняя репутация организации, которая представляется нам одним из важнейших аспектов ее успешной деятельности. В правильно развивающемся спортивном клубе наблюдается идентификация собственных интересов отдельных работников клуба с интересами клуба в целом. Чем сильнее эта идентификация, тем больше организация значит для работника, тем ближе корпоративные успехи сотруднику и тем выше его стремления помочь общему корпоративному делу. Следствием этого и являются серьезные корпоративные успехи – победы в бизнесе и спорте [22].

Высокий уровень корпоративной культуры – это серьезное подспорье на пути к реализации общей идеи. Четные корпоративные стандарты, защита интересов собственных сотрудников и игроков, последовательная позитивная политика по отношению к сотрудникам благоприятно влияет на внешнее

восприятие клуба, выражает корпоративную стабильность и последовательность.

Большую роль играют и различного вида премирования работников как моральные, так и материальные. Чувствуя заботу своего руководства, каждый из работников, по нашему мнению, будет стремиться повысить эффективность деятельности своей организации [32].

Видя благоприятное отношение руководства компании к собственным подчиненным, партнеры (спонсоры, СМИ) и клиенты (болельщики) воспринимают компанию как успешную и стабильную.

Внутренняя репутация в полной мере может отражаться на внешней среде спортивного клуба, причем даже в большей мере, чем в бизнесе. Плохая внутренняя репутация сказывается в первую очередь на спортивных результатах. Отсутствие же успехов в спорте – это снижение привлекательности клуба с точки зрения партнеров клуба, в том числе и спонсоров. В российских условиях, где спонсорские отчисления играют для спортивных клубов значительно более существенную роль, чем другие источники доходов, проблема благоприятности имиджа клуба в глазах спонсоров имеет первостепенное значение. Ведь от него зависит само существование клуба [32].

Не менее важна репутация в глазах других партнеров, с которыми спортивный клуб непрерывно взаимодействует. Это различные федерации, лиги, спортивные и учебные заведения, общественные организации и т.д.

Положительная репутация в восприятии этих организаций и структур может иметь огромное значение при продвижении клубных интересов.

Большое значение для создания положительного имиджа спортивного клуба имеет общественное восприятие его руководителей. Так, например, хоккейный «ЦСКА» долгое время ассоциировался с фамилиями Тарасова А.В. и Тихонова В.В., баскетбольный «ЦСКА» с именем Гомельского, гандбольный клуб «Чеховские медведи» неразрывно связан с Максимовым В.С., а футбольный «Спартак» гордится такими фамилиями как братья

Старостины, Симонян Н.П., Бесков К.И, Романцев О.И. Все эти руководители воспринимались и воспринимаются общественностью как люди всецело преданные своему делу, своей профессии, как люди, обладающие личными и деловыми качествами в решении любых проблем [19].

Клубная репутация в отношении болельщиков также очень важна. Именно болельщики являются наиболее преданными приверженцами того или иного спортивного клуба и в то же время наиболее яркими представителями общественности, активно выражающими свое мнение обо все происходящем в клубе. Их мнение формируется не только спортивными результатами, но и под влиянием СМИ. Наиболее «колоритными» болельщиками может похвастаться футбольный клуб «Спартак» Москва. В жизнедеятельности этого клуба фракции (группы) болельщиков играют немаловажную роль. Так, фракция «Фратрия» оказала большое влияние на смену тренерского состава в футбольном клубе. В настоящее время любому спортивному клубу очень выгодно иметь своих болельщиков во властных структурах. Не секрет, что председатель Счетной Палаты РФ Степашин является ярким болельщиком футбольного клуба «Динамо» Москва, одновременно исполняя обязанности Председателя Совета директоров этого клуба. Наличие в числе болельщиков Санкт – Петербургского «Зенита» таких известных политических персонажей, как Президент РФ Медведев Д.А., Председатель Госдумы РФ Грызлов Б.В., руководитель Газпрома Миллер и других в известной степени благоприятно влияет на восприятие имиджа ФК «Зенит», как одной из «народных» команд [19]. Несомненно, что на формирование имиджа спортивного клуба существенное влияние оказывает сами спортсмены, их поведение в общественных местах, в быту, наличие у них различных интересов.

Наличие в составе спортивных клубов известных спортсменов (звезд) положительно влияет на репутацию клуба в глазах общественности.

В известных спортивных клубах «звезд» учат правильно давать интервью, держаться на светских раутах, улыбаться. Это связано с тем, что эти спортсмены приносят в казну спортивных клубов огромные деньги [32,33].

1.4. Конкурентоспособность спортивных клубов

Высокая конкурентоспособность спортивной организации во многом определяется ее репутацией, имиджем, отношением к ней спортсменов, тренеров, болельщиков, широких кругов общественности. Слава, влияние, авторитет организации имеют хотя и нематериальное выражение, но отражаются весьма реально на всей ее спортивной и коммерческой деятельности, играют первостепенную роль практически во всех бизнес-процессах.

Ведущим звеном в обеспечении конкурентоспособности любых спортивных организаций являются потребители. Для спортивных клубов – это болельщики, для спортивных телевизионных каналов, радиостанций, газет и журналов – зрители, слушатели и читатели, Интернет-ресурсов – посетители, для производителей спорттоваров – это покупатели. Удовлетворяя запросы потребителей в каких-либо ощущениях, эмоциях, товарах и услугах, производители получают в обмен деньги, которыми покупатели «голосуют» за тот или иной продукт. Причем чем более полно удовлетворяются потребности покупателей, тем выше конкурентоспособность производителя данного продукта [49].

Эта рыночная аксиома является основным руководящим принципом в спортивном бизнесе. Обратимся к прикладным моментам, вытекающим из него, сосредоточив свое внимание на болельщиках как главной финансовой, материальной и моральной опоре спортивных клубов.

Важнейшей задачей менеджеров клубов является привлечение новых болельщиков и удержание уже имеющих путем постоянной поддержки их лояльности. Но как решить эту весьма непростую задачу, когда практически

все пространство зрительских симпатий давно поделено, а клубы-конкуренты ведут бескомпромиссную борьбу за «свои» и «чужие» контингенты болельщиков? Кроме того, давно известно, что болельщики – народ консервативный, выбирают «свой» клуб с детства и очень неохотно меняют его на другой. Переход под знамена другого клуба расценивается зачастую как измена прошлым симпатиям и жизненному кредо, как акт, сопоставимый по своему психологическому значению с заменой фамилии или семьи.

В деле выбора «своей» команды или клуба консерватизм и традиции очень сильны. Но это совсем не означает, что у вновь образовавшихся клубов нет шансов стать новыми звездами на спортивном небосклоне. Привлечь к себе поклонников, зрителей и почитателей всегда возможно. Для этого нужно хорошее знание дела и понимание запросов потребителей [32].

Для шоу-бизнеса вообще и спортивных зрелищ в частности главными движущими силами в привлечении болельщиков являются такие ощущения и эмоции, как сопричастность, принадлежность, интерес, ожидание, надежда. В зависимости от зрительской аудитории одни эмоции имеют доминирующее значение, другие уходят на задний план. Выявить потребительские предпочтения, понять скрытые желания болельщиков – большой шаг в сторону увеличения конкурентоспособности спортивного клуба. За этой простой маркетинговой истиной лежит объемная исследовательская и аналитическая работа, результаты которой становятся отправным моментом для выстраивания клубной стратегии взаимодействия с болельщиками.

На первом этапе маркетологи и спортивные менеджеры выстраивают теоретические модели поведения болельщиков и зрительской аудитории, пытаются понять, что в настоящий момент востребовано потребителями, какие еще запросы следует удовлетворить. В подобной клиентоориентированной стратегии, получившей образное название «вылизывания болельщиков», основной упор делается на выявлении усредненного психологического и эмоционального портретов людей из основных зрительских сегментов (рисунок 1) [32].

Наблюдая за зрителями в моменты проведения соревнований, а также в предматчевые и послематчевые периоды, психологи и маркетологи анализируют выражение лиц людей, их жесты и мимику, способы коммуникаций, проявления позитивных эмоций, досады и агрессии. После этого специалистами проводятся опросы болельщиков по заранее составленному перечню вопросов для установления количественных (балльных) оценок по каждому оцениваемому параметру. На рис.4 эмоции оцениваются по пятибалльной шкале, которая наиболее привычна восприятию большинства людей, знакомых с ней со школьной скамьи.



Рис.4. Эмоциональный портрет болельщика

Нередко в практике выявления зрительских предпочтений используются не выборочные опросы болельщиков, а так называемые фокус-группы. Данная методика заключается в том, что небольшая группа людей в 7-10 человек, представляющая различные сегменты болельщиков, приглашается на собеседование, которое проводит специальный ведущий – модератор. Направляя беседу в нужное русло и отработывая заранее подготовленные вопросы и темы, модератор стремится выявить потребительские предпочтения и мотивы поведения болельщиков. Чаще всего фокус-группы проводятся в специальном помещении, оборудованном видео и звукозаписывающим оборудованием. Анализируя мимику, интонации, жесты и прочие аспекты беседы, маркетологи делают выводы о нарастании значимости одних стимулов и угасании других. После

проверки и перепроверки достоверности полученных данных выстраивается система мер, призванная улучшить качество обслуживания болельщиков [32].

Выявление эмоций играет в спортивном бизнесе значительную роль. Причиной тому – специфика спортивного продукта. Имеется широкий перечень товаров, где потребитель руководствуется логикой, а не эмоциями (рис.5). Так происходит с выбором и приобретением компьютерной и бытовой техники, автомобилей, продуктов питания. В подготовительной фазе покупки в головах потребителей осуществляется четкий рациональный расчет по техническим характеристикам, удобству, комфорту, качеству, вкусовым параметрам, престижу [32].

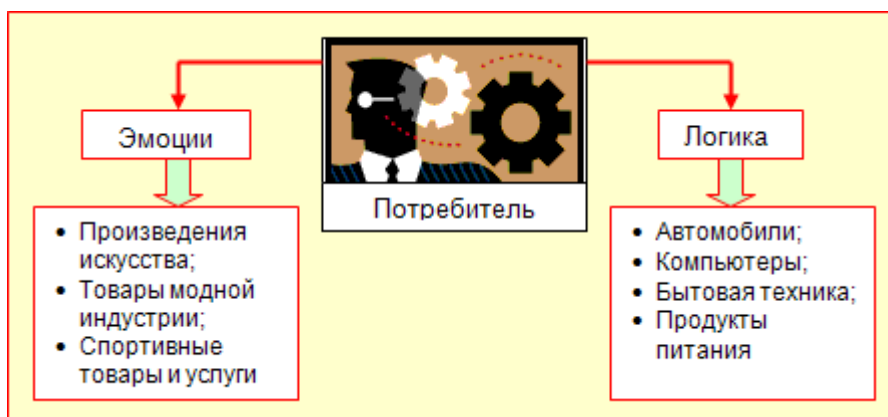


Рис.5. Роль эмоции и логики при выборе различных типов товаров и услуг

Иное дело – продукты модной индустрии, предметы искусства, косметика и парфюмерия, спортивные товары и услуги. Приобретая или отвергая их, потребители основываются в большей степени на эмоциях, чем на практическом расчете и логике прагматизма. Здесь сложно дать объективную оценку каким-либо потребительским свойствам продукта; покупатель руководствуется лишь субъективными ощущениями по принципу «нравится – не нравится» [51].

Значимость эмоций и субъективных оценок для большинства товаров и услуг из арсенала спортивной индустрии заставляет организаторов бизнеса концентрировать свое внимание на таких, казалось бы, косвенных моментах,

как постепенное формирование того состояния, в котором потребитель готов совершить покупку. Суть данного подхода заключается в том, что собственно покупка билета на стадион или приобретение кроссовок в спортивном магазине – лишь заключительный этап в довольно длинной цепочке размышлений и эмоций (рис.6).

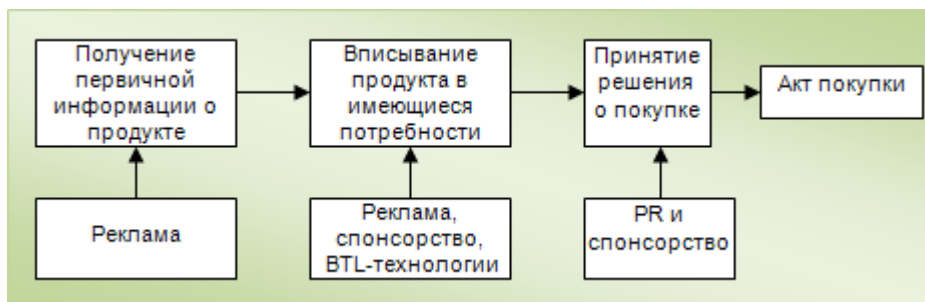


Рис.6. Условная схема подготовки потребителя к покупке

Подобно тому, как это делают земледельцы, вначале нужно подготовить почву, обработать и удобрить ее, посадить в ней семена, регулярно поливать их. Тогда будущие всходы дадут хороший урожай.

Бизнес использует, по сути, те же самые подходы. Акт покупки – это лишь завершающая стадия обширной подготовительной работы, цель которой состоит в психологической подготовке потребителя к приобретению продукта [51].

Прямая реклама, BTL-технологии, спонсорство – все это важнейшие инструменты побуждения потребителей к покупке. Однако не менее значимым в последние годы становится и еще один способ воздействия на широкие круги реальных и потенциальных потребителей, который получил название Public Relations (PR – связь с общественностью) [5].

Сущность PR-акций состоит в том, чтобы сформировать о себе (будь то отдельный спортсмен или спортивная организация) позитивное мнение в широких слоях общественности. А доброе имя и авторитет позволяют с меньшими затратами и усилиями решать такие проблемы, как поиск спонсоров, привлечение новых и удержание имеющихся контингентов болельщиков, осуществление коммерческих проектов. Производители спортивных товаров и амуниции с добрым именем вызывают у покупателей

большее доверие, что положительно сказывается на количестве продаж и прибыли компаний.

Забота о положительном восприятии образа спортивного клуба или компании имеет, таким образом, не только морально-психологическую, но и экономическую основу. Добрые отношения с болельщиками, федерациями, партнерами и спонсорами создают благоприятный фон для проведения бизнес-операций, снимают недоверие и настороженность во взаимоотношениях с властными структурами и общественностью [5].

Репутация и доброе имя спортивной организации не формируются сами по себе. В процесс спортивной, трудовой и финансовой деятельности всегда возникают неоднозначные ситуации по поводу поведения спортсменов и тренеров, величины сумм вознаграждения, толкований по поводу допингов, сильных или слабых выступлений клуба и т.д. При недостаточном объеме официальной и достоверной информации начинают появляться домыслы и предположения, циркулировать самые разные слухи. Борьба с распространением негативной информации и пропагандировать достижения спортивной организации призвана специальная служба PR, которой располагают ныне все значимые операторы спортивной индустрии.

В упрощенной форме деятельность PR-служб подразделяется на два фронта работы:

1. противостояние распространению негативных сведений о спортивной организации, появляющихся благодаря конкурентам или в результате неправильного толкования событий;
2. пропагандистская деятельность по наращиванию авторитета и доброго имени спортивной организации по принципу «Делай добрые дела и говори об этом» [20, 21].

По первому направлению PR-менеджеры действуют так:

- определяют источники порочащей информации;
- выявляют причины и мотивы появления недостоверных сведений;

Что же касается формирования положительного имиджа спортивной организации, команды или профессионального клуба, то традиционными здесь являются следующие PR-акции:

1. Налаживание взаимодействий и хороших рабочих контактов с представителями электронных и печатных средств массовой информации. В современных условиях, когда СМИ приобретают особо важное значение в плане воздействия на общественное мнение, обоюдновыгодные отношения спортклубов и масс-медиа идет на пользу всем сторонам информационного процесса. СМИ получают доступ к свежей и достоверной информации о состоянии дел внутри клубов, о перспективах отдельных спортсменов и тренеров, о планах команд. Спортивные организации, в свою очередь, приобретают себе сторонников в лице журналистов, обозревателей и комментаторов, которые придерживаются в своих публикациях и репортажах дружеского тона. А болельщики, читатели, зрители и посетители веб-ресурсов получают в результате позитивных взаимодействий спортивных организаций и СМИ свою долю дивидендов в виде исчерпывающей информации;

2. Формирование доверительных отношений с болельщиками на основе открытости, взаимного доверия и уважения. Чаще всего для создания подобной атмосферы между спортсменами, тренерами клуба и болельщиками используются встречи (например, посвященные итогам спортивного сезона), проспекты и печатные издания статистического, исторического, аналитического и обзорного характера. Нередко клубы берут на себя расходы по финансированию некоторых своих наиболее преданных болельщиков в заграничных выступлениях; допускают бесплатно болельщиков-инвалидов на свои соревнования. Подобные мероприятия способствуют повышению доверия к клубу в кругах общественности;

3. Поддержка ветеранов спортивного клуба и травмированных спортсменов. Такая поддержка может проявляться в различных формах – прямой материальной помощи, предоставления бесплатных (или льготных)

медицинских услуг и санаторно-курортного лечения, содействия в трудоустройстве и т.п. [21].

4. Поддержка начинающих спортсменов, детско-юношеских спортивных школ и спортивно-оздоровительных организаций, проведение благотворительных акций. Например, многие российские футбольные клубы оказывают регулярную финансовую поддержку ветеранам спорта, детско-юношеским спортивным школам и организациям;

5. Проведение регулярных пресс-конференций для спортивных журналистов, болельщиков и широкой общественности;

6. Установление через веб-сайт спортивной организации диалога с широкими кругами общественности, разъяснение своей позиции по различным вопросам спортивной, финансовой и правовой направленности;

7. Поддержка научных работ и творчества в области физической культуры и спорта (выставок спортивной фотографии, спортивного рисунка, конкурсов и олимпиад на тему «Знаешь ли ты спорт?» и других аналогичных акций);

8. Проведение дней «открытых дверей» и экскурсий для болельщиков с посещением спортивных комплексов, показом жилищно-бытовых корпусов, ознакомлением с системой питания спортсменов, их меню, распорядком дня, системой тренировок [21].

Обычно связь с общественностью в спортивных клубах и организациях осуществляет служба PR, состоящая из нескольких человек. Если спортивный клуб невелик по размеру или его финансовые возможности ограничены, работу с общественностью проводит пресс-секретарь клуба или же сам руководитель или его заместители. На рис.7 представлена структура профессионального футбольного клуба «Вольфсбург» (Германия) с соответствующим подразделением PR [20].

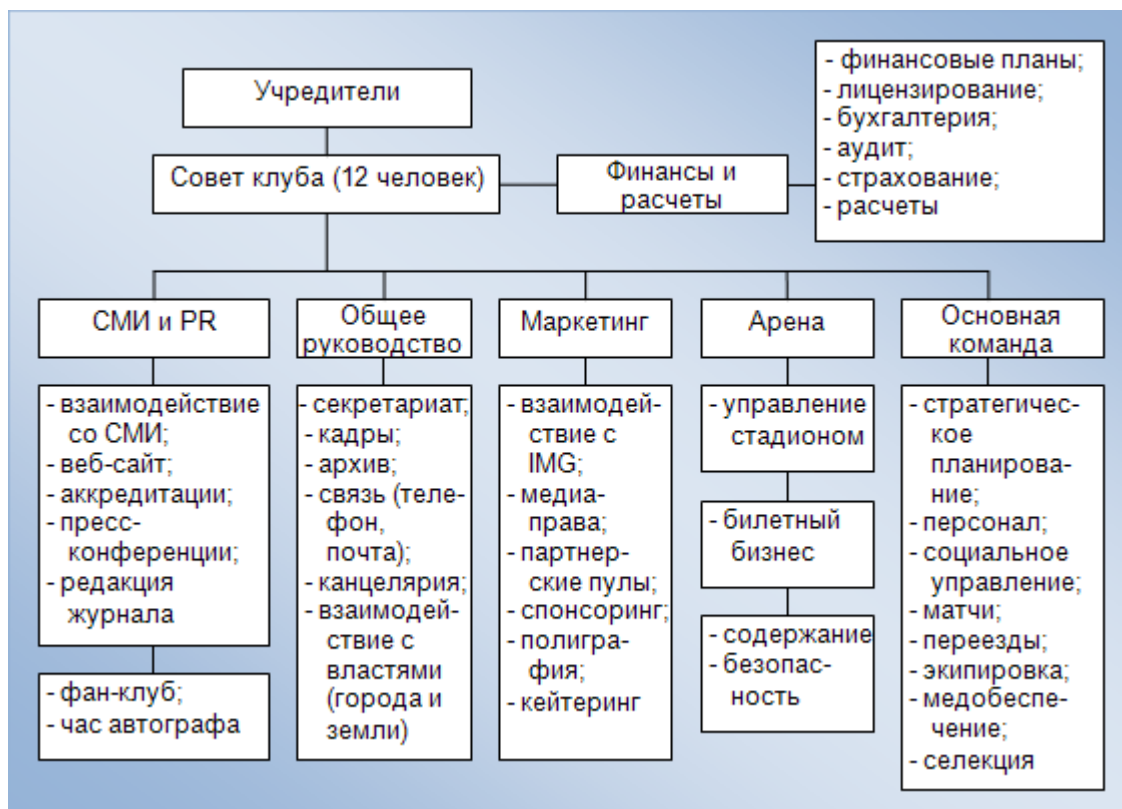


Рис.7. Общая структура управления футбольным клубом «Вольфсбург»

Служба PR выполняет следующие функции:

1. Осуществляет сбор сведений об общественных настроениях в области физической культуры и спорта в целом и в отношении своего спортклуба (организации) в частности;
2. Обеспечивает руководство спортивного клуба (организации) необходимой информацией об общественном мнении, формирующемся о клубе в кругах болельщиков, спортсменов, тренеров;
3. Совместно с руководством клуба анализирует складывающуюся ситуацию, предлагает конкретные шаги по устранению тех или иных конкретных негативных проявлений или тенденций;
4. Использует весь спектр инструментов, которые могут улучшить взаимопонимание между спортивным клубом и лицами, с которыми он вступает в контакт;
5. Разрабатывает рекомендации по созданию спортивному клубу позитивного имиджа;

6. Осуществляет комплекс мероприятий, направленных на выявление и ликвидацию слухов или других источников непонимания;

7. Предлагает меры, направленные на расширение сферы влияния спортивного клуба средствами пропаганды, рекламы, выставок, видео- и киноматериалов [10].

Таким образом, вышеперечисленные мероприятия помогают спортивным клубам и организациям решать свои финансовые проблемы, налаживать связь с болельщиками и внешними организациями, формировать о себе позитивное мнение.

1.5. Спортивный успех спортивного клуба

Существует пять слагаемых спортивных успехов:

1. спортсмены;
2. тренеры;
3. финансы;
4. менеджеры;
5. болельщики (потребители).

Значение каждого из факторов весьма значительно, но подлинную силу они демонстрируют в монолитном единстве и сбалансированном состоянии. Доминирование одного компонента над другими очень редко приводит к стабильно высоким спортивным результатам [40].

Спортсмены. Представим себе, что профессиональный спортивный клуб подготовил за несколько лет целую когорту сильных и талантливых атлетов. Однако выдающихся результатов команды клуба так и не показали, поскольку для их развития у организаторов спортивного бизнеса не хватило финансовых ресурсов, которые должны были пойти на адекватную оплату труда спортсменов, приглашение квалифицированных тренеров и менеджеров. Из-за недостатка денежных средств спортсмены стали подыскивать себе другие клубы, которые предлагали лучшие условия в части вознаграждений и бытовых условий. Закономерным итогом данных

процессов становится распад спортивного коллектива и ухудшение спортивных результатов.

Тренеры. За каждой спортивной командой или спортсменом стоит тренер. Именно его творческая мысль, знания, опыт и навыки играют ведущую роль в успехах или неудачах клуба. Главный тренер и его помощники определяют стратегию учебно-тренировочного процесса, физическую и тактическую подготовку, кадровый состав команды. История спорта знает немало примеров, когда работа тренеров практически с одинаковым составом приводила к абсолютно разным спортивным результатам. У одних тренеров не складывались отношения со спортсменами, игроки не понимали и не принимали предлагаемых методик тренировки, в команде или клубе формировался нездоровый психологический климат. Другие тренеры проявляли большой педагогический талант, находили индивидуальный подход к каждому спортсмену, воодушевляли команду, правильно и в полной мере использовали достоинства каждого игрока. Варьируя тактические схемы и темп игры в зависимости от силы и возможностей противника, предугадывая ход поединка, талантливые тренеры выигрывают даже там, где это кажется невозможным [40].

Финансы и материальная база. В современном спорте одно из ведущих мест занимают денежные ресурсы, располагая которыми организаторы спортивного бизнеса могут позволить себе практически все – лучших спортсменов и тренеров, самые современные спортивные сооружения и тренировочные базы, комфортное проживание и транспортное сообщение, питание и медицинское обслуживание.

В преобладающем большинстве случаев количество финансовых ресурсов переходит в качество – возрастают спортивные результаты, улучшается кадровый состав спортивной организации, увеличивается численность болельщиков на трибунах. И все же так бывает не всегда. Иногда даже наличие огромных денег не спасает профессиональные

спортивные клубы от фиаско. За действуя, казалось бы, лучшие силы отечественных и зарубежных спортсменов и тренеров, клуб показывает весьма скромные результаты. Типичным примером подобного положения дел можно считать результаты футбольного клуба «Динамо» (Москва). Располагая огромными финансовыми ресурсами, клуб в сезонах 2005-2006 годов выступил очень слабо, отчаянно сражаясь за место в премьер-лиге. Как видим, без должного менеджмента даже большие деньги могут быть потрачены неэффективно, то есть соотношение «затраты – результат» могут быть на чрезвычайно низком уровне [40].

Менеджеры. Обострение конкуренции во многих популярных видах спорта привело к тому, что любая ошибка в выборе стратегии клуба, планировании и управлении активами приводит к потере завоеванных позиций. Перед руководством профессиональных спортивных клубов постоянно возникает проблема выбора единственно правильного решения из множества альтернатив: каких спортсменов и тренеров приобрести, а от каких избавиться; как увеличить зрительскую аудиторию; в каких бизнес-проектах участвовать; куда сделать инвестиции. При этом проблемы управления маркетингом, кадрами и финансами начинают приобретать доминирующее значение [40].

Квалифицированное решение всех вышеперечисленных вопросов невозможно без качественного менеджмента, без участия в работе клубов профессиональных менеджеров. Попытки отдельных спортивных руководителей принимать решения интуитивно, исходя только из личного опыта и представлений о должном, чреватые грубыми просчетами и крупными финансовыми потерями [46].

Осознавая дефицит знаний в области современного управления событиями и коммерческими проектами, владельцы профессиональных спортивных клубов приглашают на соответствующие должности менеджеров, основная задача которых – максимизация прибыли и минимизация убытков. Выполняя функцию координации и управления

основными компонентами бизнеса – атлетами, тренерами, финансами и взаимодействиями с болельщиками, менеджеры обеспечивают своим клубам надлежащую конкурентоспособность.

Болельщики. Зрительская аудитория и лояльные болельщики представляют собой прочную основу для стабильного спортивного бизнеса. Именно они составляют потребительский контингент профессиональных клубов, являются источником материальной и моральной поддержки своих команд [24].

Конечно, в спортивной практике имеют место случаи, когда клубы существуют в основном за счет своих владельцев и спонсоров (рис.8).

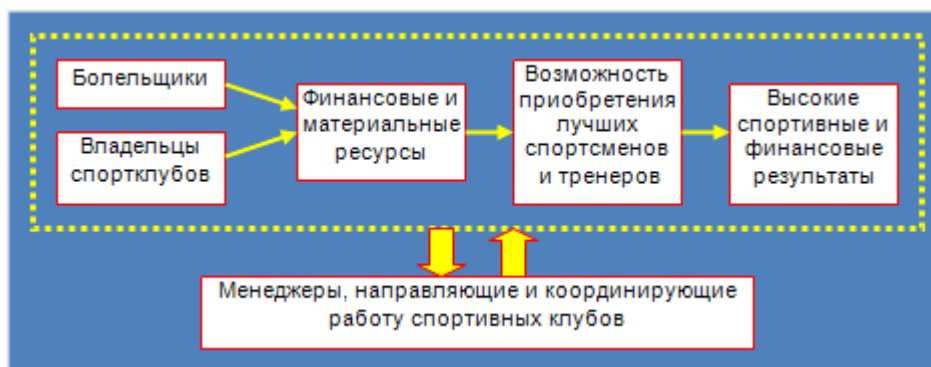


Рис.8. Общая схема выстраивания деятельности спортивного клуба

Однако такой способ существования очень хрупок, так как финансовое благополучие клуба целиком опирается на материальное положение своего владельца и спонсора. Рыночные принципы уходят на второй план, а болельщики перестают играть роль ведущего звена в системе коммерческой деятельности клуба. Такой способ ведения спортивного бизнеса также имеет право на существование, но он менее эффективен и требует регулярных дотаций. Кроме того, не так уж много существует в мире бизнесменов, готовых постоянно нести крупные затраты на содержание собственного спортивного клуба [24].

Гораздо более распространенный вариант – опора на собственных болельщиков, взаимодействие с ними, совместное решение спортивных и финансовых задач. Понимание важнейшей роли болельщиков приводит в настоящее время к переориентации большинства профессиональных

спортивных клубов на клиентоориентированные стратегии, в которых фигура болельщика становится центральной на стадионах в прямом и переносном смысле. Так, в 2006 году на стадионе в Томске появился первый памятник болельщику – «Кузьмичу». Читается, что за истекшие 50 лет на стадионе побывало не менее 10 млн. болельщиков, которые всегда поддерживали местный футбольный клуб. Бронзовая фигура Кузьмича восседает на трибуне вместе с живыми болельщиками, создавая благоприятную психологическую атмосферу на стадионе [24].

1.6. Маркетинг в футболе

Маркетинговая политика разрабатывается в целях закрепления действующих принципов маркетинговой деятельности клуба и представляет собой всеобъемлющий план, ориентированный на основную идею, устанавливающий основные рамки поведения, а также описывающий необходимые оперативные действия.

Цель маркетинга любого футбольного клуба заключается в том, чтобы создать условия и атмосферу благоприятные для инвестирования, привлечения зрителя на стадион, спонсоров и СМИ к сотрудничеству [4].

Чтобы достичь поставленной цели, футбольный клуб должен определить основные направления маркетинговой деятельности, или маркетинговые стратегии. Такими стратегиями могут быть:

1. Трансформация названия команды в полноценный бренд, построенный на ценностях и ассоциациях связанных с историей клуба, стилем игры, выдающимися игроками и тренерами команды, а также самим названием и логотипом клуба.

2. Работа по превращению игроков команды в профессионалов, которые являются не просто единицами игрового состава, но и важными составляющими имиджа современного футбольного бренда и его коммерческого наполнения.

3. Внедрение систем работы с болельщиками, при которых клуб превращает коммерчески пассивных зрителей в активных потребителей своего основного (футбол) и сопутствующих (атрибутика, сувениры и т.п.) продуктов.

4. Вовлечение в процесс спонсора, воспитание в нем приверженности к клубу, создание ассоциативной связи между брендом спонсора и брендом футбольного клуба.

5. Создание новостных поводов, информирование и вовлечение СМИ в жизнь клуба [15].

Что дает такой подход:

1. Зритель получает возможность наиболее открыто и эмоционально поддерживать свою команду, не только радоваться победам, но и переживать вместе поражения.

2. Клуб получает наиболее преданных болельщиков и возможность привлечь новых поклонников с наименьшими усилиями.

3. Спонсор получает возможность наиболее эффективного воздействия на болельщиков, которые являются потенциальными потребителями его продукта.

4. СМИ получают возможность освещать то или иное спортивное событие не только по итогам его результатов, но и с точки зрения самого клуба.

При введении в спортивный маркетинг неизбежно включается понятие маркетинг-микса, в котором должен существовать спортивный продукт как его неотъемлемая часть.

Маркетинг-микс определяется как комбинация элементов, или инструментов маркетинга, под популярным названием "4P":

1. Product (товар) - Товарная политика футбольного клуба.
2. Price (цена) - Ценовая политика футбольного клуба.
3. Place (место) - Распределительная политика футбольного клуба.

4. Promotion (продвижение) - Коммуникационная политика футбольного клуба [15].

Товарная политика связана с планированием и осуществлением совокупности мероприятий по формированию конкурентных преимуществ и созданию таких характеристик продукта, которые делают его постоянно ценным для потребителя, удовлетворяя ту или иную его потребность, и тем самым обеспечивая футбольному клубу соответствующую прибыль [31].

Футбольный клуб создает ряд спортивных продуктов, главным из которых является спортивное событие, выраженное в отдельной игре или турнире в целом. Но поскольку спортивное событие не является товаром в его материальной форме, можно сказать, что в качестве основных продуктов футбольного клуба выступают способы реализации спортивного события, а именно:

- билеты, абонементы, клубные карты
- права на теле/радио трансляции
- рекламные и спонсорские пакеты

Футбольный клуб также создает и дополнительные продукты, к которым относятся:

- атрибутика
- сувенирная продукция
- печатные издания
- контент интернет-сайта и др.

Ценовая политика представляет собой совокупность мероприятий, которые использует футбольный клуб при установлении цен на реализуемое им спортивное событие [15].

"Билетная" ценовая политика футбольного клуба должна:

- быть стабильной (не стоит снижать цены на билеты в случае падения спроса на футбольные матчи: если болельщику не интересно, эти деньги он все равно потратит на другое);

- соответствовать возможностям выбранной целевой аудитории (цена должна устанавливаться на весь спектр «билетных продуктов», каждый из которых фокусируется на определенной целевой группе болельщиков);

- корректироваться каждый год на основании результатов прошедшего сезона и прогнозов на будущие игры клуба.

Распределительная политика предполагает разработку систем и каналов продаж, используемых футбольным клубом для реализации:

1) Билетов:

- Кассы стадиона
- Интернет-сайт клуба
- Электронная система продаж

2) Атрибутики и сувениров:

- Система клубных палаток перед игрой
- Фирменные секции торговых центров
- Клубный магазин
- Интернет-сайт клуба
- Спортивные бары и кафе

Коммуникационная политика обеспечивает передачу информации существующим и потенциальным болельщикам, спонсорам и СМИ с целью продвижения спортивного события или создания положительного имиджа футбольного клуба [15]. Комплекс маркетинговых коммуникаций включает:

- Рекламу (пресса, ТВ, радио, наружная, печатная, интернет-реклама).
- Прямой маркетинг (телемаркетинг, e-mail, sms-рассылка).
- PR (пресс-конференции, брифинги, издание и рассылка пресс-релизов/буклетов/проспектов/брошюр, общественная деятельность).
- Стимулирование продаж (скидки, бонусы, промоакции, подарочные предложения, конкурсы, розыгрыши, лотереи).

Таким образом, в современной конкурентной среде продать любой продукт совсем не просто, а продавать футбольный продукт еще сложнее. Но как только футбольные клубы возьмут на вооружение современные маркетинговые технологии, сформируют команды профессиональных маркетологов, отвечающих за определение и удовлетворение нужд и потребностей болельщика, продажи неизменно вырастут, что непосредственно скажется на коммерческом успехе каждого отдельного клуба [15, 31].

1.7 Теоретические основы стратегического менеджмента

Сегодня, в текущих условиях экономики мира и Российской Федерации, важнейшим фактором результативного существования любой организации, включая физкультурно-спортивную является уровень ее стратегического управления, особенно это касается компаний, которые работают на коммерческой основе, то есть в постоянно усложняющихся условиях рыночной экономики. При этом необходимо всегда учитывать, что авторитетность ежедневного оперативного управления любым учреждением остается по-прежнему значительно высокой [3, 6].

В 1965 году Игорем Ансоффом в его книге «Корпоративная стратегия» были сформулированы современные подходы к стратегии в менеджменте – это своеобразная точка отсчета появления стратегического менеджмента. Как отмечает К. Стюарт, исходя из трудов Игоря Ансоффа, стратегический менеджмент является комбинацией стратегического планирования, проектирования основополагающих (ключевых) характеристик компании и продуктивного управления переменами в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и оказываемых ею возмущений, которые обычно вызваны эффектом от стратегического планирования [1, 13].

Другой ученый – О.С. Виханский – формулирует термин стратегии как долговременный определенный качественными характеристиками путь развития организации, касающийся таких областей ее деятельности как

сфера, средства и форма, системы связей и отношений внутри организации, а также положения организации в окружающей ее среде, которое приводит компанию к достижению ее целей [5].

Создание образа развития организации в спортивной отрасли совпадающем с ее запланированным состоянием (видением) в будущем и разработкой точек развития или дорожной карты, описывающей действия для достижения этого результата, является ключевым пунктом к пониманию и осознанию стратегического менеджмента в том числе в спортивной отрасли. Все эти действия направлены на создание и воплощение в жизнь уникальных конкурентных преимуществ организации, которые позволяют ей не только выигрышно выделяться, но и повышают уровень ее конкурентоспособности [2]. Поэтому часто стратегический менеджмент именуют умением координировать конкурентные преимущества. Стратегический менеджмент нацелен на достижение и удержание обширных эффектов, которые включают значительные перемены в результативности всей деятельности физкультурно-спортивной организации.

Зачастую менеджеры высшего звена выполняют ведущую функцию в стратегическом менеджменте внутри организации, в свою очередь менеджеры среднего и низшего звена задействованы в оперативном управлении. То есть в реализации стратегии задействуется весь управленческий персонал организации [28].

В основной массе литературы по менеджменту стратегический анализ рассматривается как системный механизм. С его помощью создается и воплощается в жизнь выбранная стратегия организации.

Чаще всего выделяют несколько ступеней разработки любой стратегии. На сегодняшний день сформировалось два основных подхода к этапности, исходящих из теории и практики менеджмента [22]. Рассмотрим их далее.

Первый подход:

1 этап – анализ среды организации.

2 этап – формулировка миссии и целей организации [5].

Второй подход (по А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду):

1 этап – формулировка миссии и целей организации.

2 этап – анализ среды организации [19, 24].

Оба подхода применимы на практике, так как они принципиально не противоречат друг другу.

Как и в любой организации, любой отрасли, в спортивном учреждении стратегическое планирование является одной из основных функций управления этой организацией. Такое управление подразумевает под собой процесс подбора целей учреждения и производство стратегии развития для достижения указанных альтернатив целей [7].

Физическая культура и спорт и не являются исключением: в таких организациях стратегическое управление также, как и в любых других начинается с определения своего предназначения в будущем учредителем на различные периоды времени, то есть долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективу [5]. Обычно учредителем в таких компаниях является орган государственного управления спортом муниципального или федерального уровня.

Миссией организации на долговременный период – это формулировка роли и значения организации ее учредителем (органом государственного управления спортом). Миссия состоит из:

- видения и стратегии взаимодействия с внешней средой;
- системы заложенных ценностей внутри организации;
- эффекта, приносимого организацией в других областях, помимо основного, например, культурного, научного, экономического, интеллектуального и др. [7].

Учредитель в данном случае – это государственный орган, отвечающий за развитие спортивной отрасли в регионе или муниципалитете. Он определяет свои собственные долгосрочные и среднесрочные цели, а затем отражает их в Уставе учреждения либо другими документами, влияющими на деятельность управляемой организации [17].

Затем происходит формирование задач, направленных на развитие спортивной сферы, формулируются миссия и цели. Эти занимается орган управления, который несет ответственность за развитие отрасли спорта в стране. Затем необходимо накопить данные для исходного планирования деятельности нового спортивного учреждения. В свод данных обязательно должна включаться информация о текущем состоянии дел в данной сфере во всем регионе, информация о степени удовлетворенности сотрудников отрасли (даже данные об их социальном и материальном положении несут необходимую информацию). Нельзя забывать об информации о рынке потребительского спроса на услуги, включая профессиональных спортсменов [12]. Здесь важно подчеркнуть, что в этот момент необходимо, чтобы высшее звено управления, то есть государственные структуры, отвечающие за развитие отрасли, то есть физкультуры и спорта в регионе, имели реальное представление о текущем состоянии спорта в стране и регионе. Они должны знать о ситуации в глобальном плане, только тогда они смогут составить реальную картину о ситуации в отрасли. Данные должны включать в себя информацию об уровне спортивного образования и науки и об их основных проблемах; должно учитываться количество и качество имеющихся спортивных сооружений на региональном и федеральном уровне, их состояние, проходимость и доступность, а также данные об использовании объекта сборными командами Российской Федерации. Вся эта информация в дальнейшем послужит разработке стратегических альтернатив организации как в глобальном плане, так и во внутренней сфере [12].

Кроме того, необходимо учитывать, что здесь важны данные, которые, казалось бы, не имеют ничего общего с развитием спортивной отрасли, тем более на профессиональном уровне, а именно: об общем количестве людей, включенных в занятия спортом в регионе на регулярной основе, в стране, за рубежом, цифры статистики о средней продолжительности жизни, и даже данные о численности людей с вредными привычками (курящие, люди с избыточным весом, страдающие алкоголизмом или наркозависимостью) [33].

Здесь очень важным показателем является динамика рассматриваемых вопросов. В это число, например, входят показатели реализации маркетинговой политики или какие-либо другие показатели, благодаря которым есть возможность обозначить пути развития спортивной отрасли в целом в стране и в регионе. Кроме того, должна быть возможность сравнить существующие показатели с показателями в других странах мира, чтобы получить представление о направлениях развития мировой спортивной сферы [12]. Только анализ всех сфер даже, казалось бы, совершенно неважных для развития спортивной отрасли, дает полную картину и позволяет реально оценить и предугадать дальнейшее развитие всей отрасли. То есть важным элементом является комплексный анализ факторов, поскольку он позволяет в разных плоскостях посмотреть на отрасль и определить ее уязвимые стороны и сильные стороны. После этого все разработанные альтернативы обсуждаются через призму всех сфер, включая экономическую сторону. Только после этого определяются основные приоритеты развития той или иной сферы в целом, включая спорт.

На практике существует несколько альтернативных вариантов осуществления государственной политики в спортивной отрасли:

1. Спортивная сфера полностью поддерживается государством. В данном случае любой спорт в стране поддерживается государством: массовый, профессиональный, детско-юношеский, адаптивный (спорт лиц с ограниченными возможностями), студенческий – то есть абсолютно любой. Сюда попадает бизнес, связанный со спортивной сферой, строительство новых спортивных сооружений (центров, ФОКов и пр.), образование в сфере спорта и прочее. При применении такой стратегии государство несет огромные финансовые затраты, поскольку существует слишком много «потребителей». Однако в режиме вывода организации из кризиса данный вид стратегии будет наиболее эффективным [8].

2. Применение стратегии «разумной достаточности». Этот вариант внедрения стратегии подразумевает значительное сокращение

государственных финансовых затрат на спортивную сферу. Здесь государство считает, что его граждане занимаются спортом исключительно на добровольной основе. То есть каждый гражданин самостоятельно финансирует свои занятия спортом, организует для себя тренировочный процесс, приобретает те или иные виды услуг или других необходимых ему продуктов (инвентаря, экипировки и прочего) [8]. Это касается и профессионального спорта, то есть спорта высших достижений. В такой ситуации государство поддерживает лишь необходимую минимальную часть оказания физкультурно-образовательных услуг со своей стороны и продвигает в том числе финансово наиболее выдающихся спортсменов. В этом случае государство несет минимальные затраты на отрасль в целом, поскольку сама спортивная сфера оказывается на самофинансировании и саморегулировании. Большую роль начинают играть спонсоры, которые помогают финансированию спортсменов. Либо финансирование производится спортсменом самостоятельно.

3. Стратегия поддержки отдельных направлений спортивной отрасли [8]. При этом варианте государство избирательно расставляет акценты и оказывает поддержку определенным направлениям физкультуры и спорта. Зачастую при реализации этой стратегии выделяются следующие сферы финансирования:

- Профессиональный спорт – целями его поддержания государством является достижение или поддержание идеологии, политики или других целей; дает государству возможность достигать целей внутри страны, направленных на воспитание молодого поколения, привлечения к массовому спорту, используя его как инструмент идеологии; кроме того, он может выступать в качестве внутреннего и внешнего политического инструмента. Недавние события в спортивном мире по отношению к Российской Федерации наглядно демонстрируют это.

- Массовый и оздоровительный спорт – эта часть спортивной жизни позволяет улучшить качество жизни населения, повысить продолжительность жизни и продвигать здоровый образ жизни в целом [8].

На выбор стратегии развития спортивной отрасли в стране большое влияние оказывает общественное мнение, но без учета экономической ситуации и организационных возможностей государства, нельзя быть полностью уверенным в успешности выбранной стратегии. Законодательная и исполнительная власть государства в любом случае должна оценить все предложенные стратегические альтернативы по следующим пунктам: целесообразность, массовость, эффективность, необходимые финансовые затраты, время, необходимое на достижения поставленных целей (в том числе промежуточные цели). Уже после определения стратегии в финансовых план закладываются необходимые ресурсы для ее реализации. Необходимо рассчитывать все затраты, включая трудовые, финансовые и материальные. Также здесь планируются конкретные мероприятия с указанием сроков их проведения [12].

Необходимо помнить, что стратегия, реализуемая государством в спортивной отрасли, изначально призвана для предоставлять своим гражданам наибольшее количество возможностей для ведения правильного, здорового образа жизни: в том числе обеспечивать возможность занятия спортом на спортивных объектах, к которым могут получить доступ все желающие, а также других необходимых для этого платформ для занятий физической культурой. Отсюда следует, что одной из первостепенных задач является совершенствование организационного и управленческого уровня в системе спорта и физической культуры, что в дальнейшем будет развивать систему управления отраслью на всех уровнях.

В Российской Федерации существует государственная программа «Развитие физической культуры и спорта» [86, 87, 88]. Согласно этой программе в ней выделены три главных ветви развития спортивной отрасли в стране, к ним относятся

- профессиональный спорт;
- совершенствование и развитие материально-технической базы;
- массовый спорт.

И в этом случае сегодня спортивная отрасль, как и многие другие в России, сталкивается с другой проблемой, которая с каждым годом растет: нехватка квалифицированного персонала различного профиля физкультурных направлений не позволяет на должном уровне реализовывать программы совершенствования отрасли [44, 49]. Многие студенты, закончившие обучение спортивного профиля в ВУЗах и ССУЗах не работают по своей специальности. В частности, нет никаких обособленных образовательных направлений для инструкторов-методистов, администраторов тренировочного процесса и прочих специальностей менеджмента в спортивной отрасли [49].

Стратегия для каждой организации является точно описанным путем действия (дорожной картой) для достижения целей и реализации сформулированной миссии [3]. Наибольший функционал, связанный с формулированием стратегии организации, несет ее высшее руководство, но претворение созданной стратегии в жизнь ложится на плечи всей организации в целом. Все разработанные стратегические альтернативы должны основываться на аналитических данных, которые собираются на всех уровнях управления организацией. Эти данные должны включать подробный анализ всех внутренних сторон организации и всех внешних показателей, которые прямо или косвенно влияют на нее. Именно для этого все учреждения должны регулярно мониторить обстановку в организации изнутри и снаружи, отслеживать новые факторы, а также следить, какие факторы перестают оказывать влияние. Только в этом случае альтернативы будут наиболее четкими и точными [5].

В свою очередь стратегические альтернативы должны быть гибкими: в случае существенного изменения каких-либо условий среды, в которой

находится организация, альтернативы должны иметь возможность измениться под новые данные.

Большие трудозатраты в любом случае всегда связаны с разработкой стратегического плана. К тому же, никакая организация поручиться за собственную победу и не может быть ограждена от просчетов, которые она допускает при аналитике или, к примеру, контроле. Неоспоримым остается тот факт, что формальной планирование помогает компаниям создавать положительные факторы, часто существенные в деятельности, наглядно демонстрирует все недостатки и преимущества, выявляет все угрозы, но и показывает возможности для будущего развития [39]. Все это необходимо учитывать организациям при принятии решения о создании собственной стратегии.

Стратегическое планирование в организации призвано определять подходящие пути, схемы движения. Его проработка снижает риски для принятия каких-либо решений, а также подкрепляет самое решение. По своей сути, оно является дорожной картой, пошаговым комплексом действий для достижения общей цели организации. К ключевым компонентам планирования в основном относят единые цели, выбранную стратегию, текущую политику организации, финансирование, а также внутренние правила [3].

После установления миссии и целей организации осуществляется комплексная аналитика. Здесь важно изучить внешнюю среду, внешние факторы, которые могут прямо или косвенно оказывают свое влияние на организацию. Здесь оценивается широкий спектр условий: начиная от состояния экономической и политической ситуации в стране и мире, заканчивая текущим состоянием и перспективами развития технологий в данной отрасли.

Регулярный мониторинг таких факторов, глобально влияющих не только на деятельность организации, но и на ее существование в целом, как темпы инфляции, валютные колебания, уровни безработицы и налоги в

стране необходим для оперативного управления деятельностью учреждения. К этому же можно отнести мониторинг нормативных документов в регионе, в стране и т.д. [3].

Частота колебаний изменений во внешней среде влияет на деятельность учреждения в целом: чего оно достигнет – успеха или провала. К таким факторам относятся уровень конкуренции в отрасли, срок жизни определенных товаров (спортивный инвентарь или экипировка; покрытие стадиона и пр.), демографическая ситуация в стране, и т.д. Если постоянно отслеживать движения этих факторов, то можно вовремя корректировать выбранную стратегию и пресекать возможные угрозы [37]. По своей сути аналитика преследует еще и глобальные цели, так как позволяет укрепить позиции организации и самой отрасли. Это можно рассматривать даже в мировом масштабе, как укрепление российского спорта в мире. Любые изменения во внешней среде могут негативно отразиться на учреждении. Так, например, новый вид разработки средств подготовки вынуждают менять методические подходы к видам спорта, менять тренировочный процесс, менять правила соревнований и т.п.

Игнорирование перемен приводит к провалу. Так и игнорирование развития конкурентов тоже приводит к печальным последствиям. Особенно это актуально для системы спортивных клубов и команд. Анализ конкурентов также важен, как и глобальный анализ внешних факторов. У конкурентов необходимо оценить их сильные и слабые стороны, их цели и текущее состояние организации (насколько они приблизились к реализации поставленных ими целей), вникнуть в их текущую стратегию, а также их перспективы дальнейшего развития [41].

Для выявления внутренних возможностей и угроз организации проводится управленческое обследование. Оно призвано, чтобы определить текущее состояние организации, поставить ей «диагноз». В том числе оно оценивает эффективность текущей стратегии в перспективе для будущего планирования.

Чаще всего в управленческое обследование включается пять внутренних сфер организации:

- финансы (экономика и планирование);
- производство (тренировочный процесс);
- человеческие ресурсы (состав команды с точки зрения возможностей спортсменов для достижения поставленных целей);
- маркетинг;
- культура и образ организации [5].

Обследование подразумевает под собой накапливание данных об учреждении, анализ всей информации и ее дальнейшее использование на основе сделанных выводов. И тут важно применять метод сравнения к предыдущим этапам деятельности компании, деятельности ее основных конкурентов, а также мониторинга ситуации в отрасли в целом за период [33]. Сравнение позволяет получить более точную оценку результатов обследования.

Среди внутренних факторов, которые являются основополагающими при реализации стратегии, особое внимание нужно уделить трудовым ресурсам организации. Общая квалификация и компетентность всего персонала, включая руководящий состав организации, уровень текучести кадров, система поощрений и наказаний, возможности продвижения по службе, возможность повышения квалификации или обучения также влияют на результаты управленческого обследования. Здесь, как и во внешних факторах, необходимо учитывать наибольшее число показателей, чтобы получить реальную картину. Рекомендуется даже составить общие характеристики сотрудников организации. Эти характеристики должны включать в себя их навыки, достижения, знания и ожидания. Компания может добиваться успехов в реализации стратегий, если она обладает сотрудниками с высоким уровнем квалификации и высокой мотивацией [5].

Существуют и нетрадиционные факторы в организации, за которые несет ответственность руководство. Образ, имидж, бренд – ключевые

понятия для потребителей, которые влияют на успешность существования компании. Если смотреть изнутри, то культура организации отражает настроения в ней, ожидания сотрудников. Именно сотрудники создают имидж учреждения в глазах клиентов и партнеров, отсюда формируется общественное мнение. То есть имидж может быть инструментом, тем преимуществом, которое отличает учреждение от конкурентов [32, 3].

Не стоит забывать и о сторонней информации: официальный сайт, новости, социальные сети тоже относятся к культуре организации. Внимание СМИ привлекает дополнительный интерес к организации и в целом сфере [32]. К тому же, позволяет привлечь дополнительные источники финансирования (спонсоров) или спортсменов, готовых к переходу в другой регион и т.п. Информация о результатах деятельности повышает мотивацию: в случае спортивной организации как тренеров и спортсменов, так и административного персонала. Сотрудники видят свою роль в организации и лучше ощущают себя в ней, это способствует их мотивации для достижения целей. Помимо этого, важная обратная связь. Руководство должно использовать информацию управленческих обследований, чтобы наладить работу внутри коллектива в позитивном ключе.

Перечень недоработок и достоинств организации позволяет руководителям четко разграничить порядок действий: в первую очередь уделить внимание проблемам, которые требуют немедленного решения и каким-либо образом угрожают учреждению. То есть управленческое обследование позволяет ранжировать порядок мер, необходимых для реализации, по значимости и скорости принятия решений. Стратегические альтернативы разрабатываются уже после решения вышеописанных проблем. Отбор альтернатив проводится с целью выбора оптимального маршрута, учитывается степень риска при реализации, время, необходимо на реализации и прошлый опыт реализованных стратегий [38].

И вот здесь каждая организация сталкивается с четырьмя возможными альтернативами:

- рост;
- сокращение;
- ограничение роста;
- их комбинирование.

Нельзя забывать, что каждая из этих альтернатив имеет множество вариантов [3].

Выводы по первой главе:

Забота о положительном восприятии образа спортивного клуба или компании имеет, не только морально-психологическую, но и экономическую основу. Добрые отношения с болельщиками, федерациями, партнерами и спонсорами создают благоприятный фон для проведения бизнес-операций, снимают недоверие и настороженность во взаимоотношениях с властными структурами и общественностью. Репутация и доброе имя спортивной организации не формируются сами по себе. В процесс спортивной, трудовой и финансовой деятельности всегда возникают неоднозначные ситуации по поводу поведения спортсменов и тренеров, величины сумм вознаграждения, толкований по поводу допингов, сильных или слабых выступлений клуба и т.д. При недостаточном объеме официальной и достоверной информации начинают появляться домыслы и предположения, циркулировать самые разные слухи. Борьба с распространением негативной информации и пропагандировать достижения спортивной организации призвана специальная служба PR, которой располагают ныне все значимые операторы спортивной индустрии.

Существует пять слагаемых спортивных успехов: спортсмены, тренеры, финансы, менеджеры и болельщики (потребители). Значение каждого из факторов весьма значительно, но подлинную силу они демонстрируют в монолитном единстве и сбалансированном состоянии. Доминирование одного компонента над другими очень редко приводит к стабильно высоким спортивным результатам.

В современной конкурентной среде продать любой продукт совсем не просто, а продавать футбольный продукт еще сложнее. Но как только футбольные клубы возьмут на вооружение современные маркетинговые технологии, сформируют команды профессиональных маркетологов, отвечающих за определение и удовлетворение нужд и потребностей болельщика, продажи неизменно вырастут, что непосредственно скажется на коммерческом успехе каждого отдельного клуба.

ГЛАВА II. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Методы исследования

Решение поставленных задач определило выбор следующих методов исследования:

1. Анализ научно-методической литературы;
2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды футбольного клуба (PEST-анализ, SWOT-анализ);
3. VRIO-анализ (выявление внутренних ресурсов и возможностей футбольного клуба);
4. Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера (выявление степени конкуренции);
5. Анкетирование;
6. Экспертное оценивание;
7. Математико-статистическая обработка данных.

Теоретический анализ литературных источников позволил получить информацию о вопросах спортивного маркетинга и стратегического планирования в спортивной организации. Анализ структуры и эффективности управления футбольного клуба «Лидер» выявил ряд проблем в области формирования положительного имиджа организации.

Для стратегического анализа внешней и внутренней среды футбольного клуба нами были выбраны одни из наиболее распространенных методов, связывающих оценку внешних и внутренних факторов, определяющих развитие компании – SWOT и PEST – анализ.

SWOT-анализ позволил нам выявить и структурировать сильные и слабые стороны клуба. Это стало возможным за счет сравнения внутренних сил и слабостей клуба с возможностями, которые дает рынок. Исходя из качества соответствия, мы сделали вывод о том, в каком направлении клуб должен развиваться и определять распределение своих ресурсов по сегментам.

PEST – анализ позволил определить факторы, воздействующие на деятельность футбольного клуба, такие как: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

VRIO-анализ позволил нам оценить ресурсы и способности клуба по четырем составляющим критериям: «ценность», «редкость», «неповторимость» и «организованность».

Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера для некоммерческих организаций позволила определить нам: а) угрозы вторжения новых участников на рынок; б) определение силы поставщиков (игроки, тренеры и др.); в) определение силы покупателей (спонсоры, болельщики и др.); г) появление товаров/услуг субституттов.

Для изучения целевой аудитории как основы разработки стратегии рекламной и PR-компаний клуба нами было проведено социологическое исследование.

2.2. Организация исследования

Работа выполнялась в течение 2019-2020 гг. и включала несколько этапов.

Исследование проводилось в три этапа:

1 этап - теоретическое обоснование исследования, изучение и анализ учебно-методической литературы по данному вопросу. На данном этапе была определена тема нашей работы, выявлены противоречия, проблема и актуальность исследования, основные понятия, определены объект и предмет нашего исследования, написан черновой вариант 1 главы.

б. 2 этап – проведение экспериментальной работы. Изучена степень конкуренции Футбольного клуба «ЛИДЕР» по модели пяти конкурентных сил Майкла Портера, проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды организации (PEST-анализ, SWOT-анализ), изучены внутренние ресурсы и возможности Футбольного клуба «ЛИДЕР» (Тюмень) путем VRIO-анализа; разработана стратегия PR-деятельности Футбольного клуба «ЛИДЕР» (Тюмень) и оценена её эффективность.

3 этап – обработка полученных данных, определение выводов и практических рекомендаций по проведенной работе. На заключительном этапе нами определена эффективность разработанной и реализованной PR-стратегии футбольного клуба «Лидер».

Глава III. РЕЗУЛЬТАТЫ ИСЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБУЖДЕНИЕ

3.1 Изучение степени конкуренции Футбольного клуба «ЛИДЕР» по модели пяти конкурентных сил Портера

Каждой спортивной организации для развития стратегических ориентиров нужно совершенствоваться, ориентируясь на конкурентов и во многом превосходя их. Превалирование перед конкурентами кроются в выборе определенной стратегии организации, выбранной с помощью проведения конкурентного анализа предприятия.

Одной из существующих моделей конкурентного анализа является модель пяти сил по Майклу Портеру, которая помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Модель пяти сил по Портеру ориентирована на организации, основной целью которых является получение максимальной прибыли, однако для организаций некоммерческого типа она также применима.

Модель 5 конкурентных сил Майкла Портера для некоммерческих организаций включает: а) угрозы вторжения новых участников на рынок; б) определение силы поставщиков (игроки, тренеры и др.); в) определение силы покупателей (спонсоры, болельщики и др.); г) появление товаров/услуг субститутов.

На рис.9 представлена степень конкуренции и оценка вероятности снижения прибыльности футбольного клуба «Лидер» (Тюмень).

УГРОЗА ВТОРЖЕНИЯ НОВЫХ УЧАСТНИКОВ НА РЫНОК

(появление новых частных футбольных клубов в Тюмени)

- Небольшая история клуба (2,5 года) служит серьезным препятствием для создания нового футбольного клуба в Тюмени;
- Большие финансовые затраты на обслуживающий персонал, строение и содержание спортивной инфраструктуры;
- Высокая стоимость аренды футбольного поля и спортивной базы в целом (ФК «Лидер» построил собственный стадион в Тюмени (п. Метелево);
- Запатентованный бренд Футбольного клуба «Лидер»;
- Индивидуальная модель спортивной подготовки детей ФК «Лидер»
- Грамотная политика учредителей клуба

ОТРАСЛЕВЫЕ КОНКУРЕНТЫ

- ФК «Тюмень», МФК «Тюмень»

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИЛЫ ПОСТАВЩИКОВ (игроки, тренеры и др.)

- Продукция клуба имеет массовый характер и не относится к ограниченным видам товаров (широкий выбор поставщиков);
- «Налаженная» политика с поставщиками с момента основания клуба;

ПОЯВЛЕНИЕ ТОВАРОВ/УСЛУГ- СУБСТИТУТОВ

- Большой контингент родителей не склонны менять свои предпочтения в предоставленных услугах для своих детей;
- Стратегические ориентиры ФК «Лидер» на ближайшие пять лет;

ОПРЕДЕЛЕНИЕ СИЛЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ (спонсоры, болельщики и др.)

- ФК «Лидер» сформировался как динамично развивающийся клуб, растущая популярность приводит к увеличению потребителей услуг;
- Соотношение цены к объему и качеству предоставляемых услуг потребителю;
- Узнаваемость футбольного клуба в Урало-Сибирском регионе;
- Активное физическое и технико-тактическое развитие потребителей услуг;

Рис.9. Анализ Футбольного клуба «Лидер» по модели пяти конкурентных сил Майкла Портера

Проведенный анализ по модели пяти конкурентных сил Майкла Портера позволяет заключить, что футбольный клуб «Лидер» является уже достаточно авторитетным брендом в Урало-Сибирском регионе по подготовке спортсменов, имея налаженную модель спортивной подготовки детей. Кроме того, наличие собственной спортивной инфраструктуры частного футбольного клуба способствует большему привлечению потребителей услуг и удержанию позиций на рынке в лидирующих позициях. Однако анализ маркетинговой составляющей футбольного клуба указывает на имеющиеся недостатки в каналах продвижения услуг, на что будет обращено наше внимание в работе.

Также анализ позволил установить достаточно серьёзных конкурентов для клуба по объему рынка и перечню предоставляемых услуг для потребителей города, таковыми явились: Футбольный клуб «Тюмень» и Мини-футбольный клуб «Тюмень». В связи, с чем мы рекомендуем обратить внимание клубу «Лидер» на тенденции развития предлагаемых услуг на рынке города, а именно на приток детей и их родителей в членство клуба из разных слоев социального положения.

Стратегическими задачами, исходя из конкурентного анализа, могут являться:

- удержание позиций в повышении качества предоставляемых услуг потребителю (применение новых моделей подготовки юных спортсменов);
- расширение потребителей услуг по географическому признаку (открытие филиалов на территории юга Тюменской области);
- усиление рекламной деятельности по привлечению потребителей услуг;
- расширение направления предоставляемых услуг в направлении профилирующей деятельности (открытие отделения футбольного фристайла и др.);

- участие в грантах и социально значимых проектах города, области, региона, страны («футбол в школу», «футбол в каждый двор» и др.) как при финансовой поддержке властей, так и за счет собственных средств клуба.

3.2 Стратегический анализ (PEST-анализ, SWOT-анализ) внешней и внутренней среды футбольного клуба «Лидер»

Также нами проведен SWOT-анализа деятельности футбольного клуба «Лидер», который позволяет определить сильные и слабые стороны клуба, а также потенциальные возможности и угрозы, исходящие из внешней среды (табл.1).

Таблица 1.

SWOT-анализ ФК «Лидер»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Известность клуба в Урало-Сибирском регионе за 2,5 года с момента основания; 2. Большая численность занимающихся детей; 3. Квалифицированные детские тренеры с оригинальной моделью подготовки юных футболистов; 4. Функционирование футбольной академии; 5. Наличие собственной спортивной инфраструктуры; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Частичное отсутствие маркетинговой стратегии развития клуба; 2. Отсутствие категории болельщиков (в основном родительский комитет); 3. Большая ротация детей-игроков в течение сезона; 4. Недостаточный уровень финансирования извне;
Угрозы (Т)	Возможности (О)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие финансирования извне; 2. Часто травмированные игроки; 3. Несовершеннолетие игроков клуба; 4. Конкуренция с местными частными футбольными клубами; 5. Политическое давление извне на деятельность частного клуба; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка более четко выстроенной маркетинговой стратегии клуба с учетом современных инструментов развития; 2. Поддержка региональных властей учредителей клуба; 3. Индивидуальная технико-тактическая и психологическая работа с игроками клуба; 4. Стабильность в результативности выступлений; 5. Рост узнаваемости бренда клуба, выход на всероссийский уровень;

Таким образом, для того, чтобы ФК «Лидер» имел высокую маркетинговую составляющую и высокие спортивные показатели необходимо:

- разработать четко выстроенную маркетинговую стратегию клуба на дальнейшую перспективу;
- способствовать большему привлечению категории болельщиков;
- привлечение новых спонсоров с составлением грамотно выстроенных спонсорских пакетов;
- привлечение региональных властей к содействию клуба.

В случае реализации указанных организационно-управленческих аспектов, у футбольного клуба «Лидер» появится больше возможностей в узнаваемости своего бренда и выхода на всероссийский уровень.

Также нами проведена количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешнего окружения ФК «Лидер» (табл. 2) с использованием бально-рейтинговой системы оценивания:

- количественная оценка (от 1 до 4 баллов, где 4 – наибольший показатель, а 1 – наименьший);
- ранговая оценка – наименьшее значение – 1, наибольшее – 5.

Результаты SWOT-анализа позволяют выделить основные стратегические направления деятельности, на основе которых можно будет сформировать план мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности ФК «Лидер»:

1. Разработка и внедрение маркетинговых мероприятий, направленных на привлечение категории болельщиков, на повышение посещаемости матчей детей различной возрастной категории.

Необходимо отметить основные составляющие в направлении привлечения категории болельщиков:

1. спортивная инфраструктура (поведение экскурсий для родителей, аренда футбольного поля и др.);
2. проведение официальных соревнований различных возрастов (грамотно выстроенная карта пути клиента, создание праздничной атмосферы);

3. создание и реализация клубной атрибутики (футболки, шарфы, спортивная продукция и др.);

4. сотрудничество с МФК «Тюмень», ФК «Тюмень» (привлечение к официальным и неофициальным мероприятиям именитых игроков для проведения совместных тренировок, награждения, автограф-сессии и др.).

Таблица 2.

Количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешнего окружения ФК «Лидер»

Сильные стороны		Номер эксперта									Слабые стороны		Номер эксперта								
		1		2		3		4		Ср. знач.			1		2		3		4		Ср. знач.
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг				балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1	Известность клуба в Урало-Сибирском регионе за 2,5 года с момента основания;	5	5	4	5	5	5	5	5	4,9	1	Частичное отсутствие маркетинговой стратегии развития клуба;	2	3	3	3	3	4	4	4	3,2
2	Большая численность занимающихся детей;	5	5	5	5	4	5	5	5	4,8	2	Отсутствие категории болельщиков (в основном родительский комитет);	4	5	5	5	3	3	4	5	4,2
3	Квалифицированные детские тренеры с оригинальной моделью подготовки юных футболистов;	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	Большая ротация детей-игроков в течение сезона;	4	5	4	5	4	5	4	4	4,4
4	Функционирование футбольной академии;	4	5	5	4	5	5	5	5	4,7	4	Недостаточный уровень финансирования извне;	5	4	4	4	5	5	5	5	4,6
5	Наличие собственной спортивной инфраструктуры;	4	4	4	4	4	4	4	5	4,1	5										
Угрозы		Номер эксперта									Возможности		Номер эксперта								
		1		2		3		4		Ср. знач.			1		2		3		4		Ср. знач.
		балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг				балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	балл	ранг	
1	Отсутствие финансирования извне;	4	4	5	5	4	5	5	5	4,6	1	Разработка более четко выстроенной маркетинговой стратегии клуба с учетом современных инструментов развития;	5	5	4	5	5	4	5	5	4,8
2	Часто травмированные игроки;	4	4	3	5	2	5	3	5	3,9	2	Поддержка региональных властей учредителей клуба;	5	4	4	5	4	4	3	5	4,2
3	Несовершеннолетие игроков клуба;	5	3	4	5	5	4	5	4	4,4	3	Индивидуальная технико-тактическая и психологическая работа с игроками клуба;	4	5	4	5	5	4	4	5	4,5
4	Конкуренция с местными частными футбольными клубами;	4	5	3	4	2	3	3	4	3,5	4	Стабильность в результативности выступлений;	4	5	5	4	5	5	5	5	4,7
5	Политическое давление извне на деятельность частного клуба;	3	4	3	5	5	4	5	4	4,1	5	Рост узнаваемости бренда клуба, выход на всероссийский уровень;	4	5	5	5	4	5	5	5	4,1

3.3 Выявление внутренних ресурсов и возможностей Футбольного клуба «ЛИДЕР»

Вместо построения полей «Силы и возможности», «Силы и угрозы», «Слабость и возможности», «Слабость и угрозы», а также матрицы возможностей клуба нами использовался метод VRIO-анализ (табл.3) целью, которого является выявление того, являются ли отдельные ресурсы и способности исследуемой организации ее слабостью или силой в условиях существующих внешних угроз и возможностей.

VRIO-анализ позволяет оценить ресурсы и способности организации по четырем составляющим критериям: «ценность», «редкость», «неповторимость» и «организованность». Ресурсы, которые отвечают всем этим требованиям и используются клубом эффективно, могут внести неоценимый вклад в выполнение стратегической миссии.

Таблица 3.

VRIO-анализ ФК «Лидер»

Ресурсы	Ценность	Редкость	Неповторимость	Организованность
Профориентация	Высокая	Да	Нет	Средняя
Менеджеры/агенты	Высокая	Да	Нет	Средняя
Персонал	Средняя	Нет	Нет	Средняя
Игроки	Высокая	Нет	Нет	Средняя
Тренеры	Высокая	Да	Да	Высокая
Болельщики	Высокая	Да	Нет	Средняя
Медиа партнёры	Высокая	Нет	Нет	Средняя
Спонсоры	Высокая	Да	Нет	Высокая
Стратегические партнеры	Высокая	Да	Нет	Высокая
Спортивная инфраструктура	Высокая	Нет	Да	Высокая
Интернет сайт	Средняя	Нет	Нет	Средняя

Проведенный нами VRIO-анализ указывает, что наибольшее значение в формировании конкурентного преимущества футбольного клуба «Лидер» играют тренерские кадры, спонсоры, стратегические партнёры и спортивная инфраструктура. Сотрудничество руководства клуба со спонсорами и стратегическими партнерами указывает на грамотно выстроенную

политическую стратегию, что является эффективным инструментом маркетинга.

Руководству же клуба рекомендуется обратить пристальное внимание на профориентационную работу по привлечению одаренных детей, подбор авторитетных и опытных менеджеров для осуществления агентской составляющей для юных спортсменов, персонал, работу по привлечению категории болельщиков, формирование медиапространства вокруг клуба (ориентироваться на работу ведущих сайтов кубов в регионе), продвижение клуба посредством сети интернет и в целом, вывод своего бренда клуба на уровень страны.

Для анализа внешней макросреды (PEST-анализ) футбольного клуба «Лидер» рассмотрим факторы, воздействующие на деятельность: политические, экономические, социально-культурные и технологические (табл.4).

Необходимо отметить несколько важных политических аспектов в развитии отечественного футбола, таких как: однообразность текущей государственной политики в области развития ФКиС, изменения текущего законодательства в области спортивных достижений, налоговой и кредитной политики, изменение условий лицензирования деятельности спортивных клубов. Руководству ФК «Лидер» необходимо следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов власти.

В г. Тюмени в настоящее время реализуется муниципальная программа «Развитие физической культуры и спорта в городе Тюмени на 2015 - 2022 годы», основной целью которой является вовлечение населения города в систематические занятия физической культурой и спортом, формирование здорового образа жизни, в том числе инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

К важнейшим экономическим факторам, оказывающим сильнейшие, как позитивные, так и негативные последствия на деятельность клуба,

относятся следующие:

1. увеличение количества частных футбольных клубов в Тюмени и Урало-Сибирском регионе;
2. отсутствие в содержании лицензирования вопросов экономической деятельности спортивных клубов;
3. снижение покупательской способности населения;
4. финансовая составляющая городских и региональных органов власти, спонсорство.

У клуба имеются несколько спонсоров, такие как: «Реко-гарантия» (страховая компания), мяскокомбинат «Омский бекон», «Nayada» (мебельное производство), «Vita tent» (промышленное производство) с которыми составляются договорные отношения о сотрудничестве, основой которых является рекламная составляющая.

Социально-культурными и демографическими факторами явились:

1. Отношение к трудовой деятельности, карьерному росту. ФК «Лидер» несет ответственность в направлении развития и поддержания профессионального мастерства юных игроков и тренерского штаба.
2. Рост интереса к тренировочному и соревновательному процессу родительского комитета;
3. Образ жизни и привычки потребителей услуг г. Тюмени;
4. Растущая динамика населения г. Тюмени.

Технологические факторы также имеют большое влияние на развитие спорта, так как в настоящее время происходит его компьютеризация. Например, современными технологиями в футболе являются:

- 1) система беспроводной связи для судей, позволяющая главному судье в любой момент запросить совет от коллег, что способствует принятию обоснованного и грамотного решения опираясь на современные правила игры;
- 2) электронные системы отслеживания производительности для спортсменов – помогают тренерам футбольных команд принимать

осознанные решения для улучшения индивидуальных показателей. Эти системы используют камеры и передатчики, используемые игроками, которые могут использоваться для контроля и улучшения, как их индивидуальных характеристик, так и командных;

3) умная футбольная форма – спортивный костюм оснащен датчиками, способными измерять важнейшие показатели жизнедеятельности организма спортсмена. Позволяет в любой момент времени получить максимально подробную информацию о физическом состоянии игрока, чтобы лучше понимать, чего от него ожидать, не пора ли уменьшить нагрузку на него во время тренировок или заменить по ходу матча.

Таким образом, футбольные технологии играют важную роль в помощи игрокам, тренерам, судьям, однако некоторые из них имеют противоречивый характер, что оказывает влияние на их внедрение в сферу отечественного футбола.

Сведем полученные факторы воздействия внешней среды в табл. 4.

Таблица 4.

Факторы внешней среды для ФК «Лидер»

Политические факторы	Экономические факторы
Государственная политика в области физической культуры и спорта	Увеличение количества частных футбольных клубов в Тюмени и Урало-Сибирском регионе
Изменения текущего законодательства в области спортивных достижений, налоговой и кредитной политики	Отсутствие в содержании лицензирования вопросов экономической деятельности спортивных клубов
Изменение условий лицензирования деятельности	Снижение покупательской способности населения
	Финансовая составляющая городских и региональных органов власти, спонсорство
Социально-культурные и демографические факторы	Технологические факторы
Отношение к трудовой деятельности, карьерному росту	Современные технологии в развитии футбола
Образ жизни и привычки потребителей услуг	Совершенствование спортивной инфраструктуры
Родительский интерес	
Динамика населения	

Определив факторы, проведем оценку силы влияния каждого из них по

шкале от 1 до 3 (табл. 5).

Таблица 5.

Оценка силы влияния каждого фактора

Описание фактора	Влияние фактора
1. Политические	
Государственная политика в области физической культуры и спорта	3
Изменения текущего законодательства в области спортивных достижений, налоговой и кредитной политики	3
Изменение условий лицензирования деятельности	2
2. Экономические	
Увеличение количества частных футбольных клубов в Тюмени и Урало-Сибирском регионе	2
Отсутствие в содержании лицензирования вопросов экономической деятельности спортивных клубов	2
Снижение покупательской способности населения	2
Финансовая составляющая городских и региональных органов власти, спонсорство	3
3. Технологические	
Современные технологии в развитии футбола	2
Совершенствование спортивной инфраструктуры	3
4. Социально-культурные и демографические	
Отношение к трудовой деятельности, карьерному росту	3
Образ жизни и привычки потребителей услуг	3
Родительский интерес	2
Динамика населения	2

Далее проведем экспертную оценку вероятности изменения факторов по шкале от 1 до 5 и оценку с поправкой на силу влияния факторов (табл. 6).

Таблица 6.

Расчет вероятности изменения факторов внешней среды

Наименование фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка				Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		Э1	Э2	Э3	Э4		
1. Политический							
Государственная политика в области	3	5	4	5	4	4,5	0,397

физической культуры и спорта							
Изменения текущего законодательства в области спортивных достижений, налоговой и кредитной политики	3	5	4	5	5	4,75	0,419
Изменение условий лицензирования деятельности	2	4	5	4	5	4,5	0,265
2. Экономический							
Увеличение количества частных футбольных клубов в Тюмени и Урало-Сибирском регионе	2	4	3	5	4	4	0,235
Отсутствие в содержании лицензирования вопросов экономической деятельности спортивных клубов	2	4	4	5	4	4,25	0,250
Снижение покупательской способности населения	2	4	4	5	4	4,25	0,250
Финансовая составляющая городских и региональных органов власти, спонсорство	3	5	4	5	5	4,75	0,419
3. Технологические							
Современные технологии в развитии футбола	2	2	2	2	2	2	0,162
Совершенствование спортивной инфраструктуры	3	4	3	5	4	4	0,235
4. Социально-культурные и демографические							
Отношение к трудовой деятельности, карьерному росту	3	5	4	4	5	4,5	0,397
Образ жизни и привычки потребителей услуг	3	5	4	5	5	4,75	0,419
Родительский интерес	2	4	4	4	4	4	0,235
Динамика населения	2	4	5	4	5	4,5	0,265

Чем выше оценка с поправкой на вес, тем больше следует уделять внимания влиянию данного фактора. Приведем полученные расчеты в матричный вид (табл. 7). Факторы расположены в порядке убывания.

Таблица 7.

PEST-матрица факторов внешней среды

Политические факторы	Оценка	Экономические факторы	Оценка
Государственная политика в области физической культуры и спорта	0,419	Увеличение количества частных футбольных клубов в Тюмени и Урало-Сибирском регионе	0,419
Изменения текущего законодательства в области спортивных достижений, налоговой и	0,397	Отсутствие в содержании лицензирования вопросов экономической деятельности	0,250

кредитной политики		спортивных клубов	
Изменение условий лицензирования деятельности	0,265	Снижение покупательской способности населения	0,250
		Финансовая составляющая городских и региональных органов власти, спонсорство	0,235
Технологические факторы		Социально-культурные и демографические факторы	
Современные технологии в развитии футбола	0,235	Отношение к трудовой деятельности, карьерному росту	0,419
		Образ жизни и привычки потребителей услуг	0,397
Современные технологии в развитии футбола	0,162	Родительский интерес	0,265
		Динамика населения	0,235

Анализируя матрицу можно сделать вывод, что все факторы внешней среды оказывают определенное воздействие на деятельность ФК «Лидер». Таким образом, изучение внешней среды при помощи PEST анализа позволило выделить следующие возможности для развития ФК «Лидер»:

- изменения текущего законодательства в области спортивных достижений, налоговой и кредитной политики;
- государственная политика в области физической культуры и спорта;
- финансовая составляющая городских и региональных органов власти, спонсорство;
- совершенствование спортивной инфраструктуры;
- отношение к трудовой деятельности, карьерному росту;
- образ жизни и привычки потребителей услуг.

3.4 Разработка стратегии PR–деятельности футбольного клуба «ЛИДЕР» и оценка ее эффективности

При проведении исследования нами выявлено, что в структуре футбольного клуба «Лидер» проводится недостаточное освещение деятельности клуба посредством медиа ресурсов, в связи, с чем по нашей настоятельной рекомендации в клубе стала работать собственная пресс-служба.

Задачами пресс-службы явились:

1. Создание и реализация стратегии информационной политики клуба;
2. Формирование с помощью СМИ общественного мнения в соответствии со стратегией информационной политики клуба;
3. Взаимодействие с соседними субъектами РФ средствами массовой информации в целях полного и объективного освещения деятельности клуба;
4. Изучение материалов средств массовой информации в целях определения их позиций по отношению к клубу.

Функциями пресс-службы явилось:

1. Составление планов работы по реализации стратегии информационной политики клуба;
2. Подготовка заявлений и сообщений для средств массовой информации, брифингов и пресс-конференций;
3. Оперативное распространение в СМИ официальных сообщений;
4. Ведение официального сайта клуба, поддержка интерактивных сервисов, информационная переписка с посетителями сайта;
5. Контроль за упоминаниями о клубе и руководства в Интернет-источниках, СМИ и неформальных коммуникационных ресурсах;
6. Поддержка рабочих контактов с главными редакторами СМИ, руководителями телерадиокомпаний;
7. Проведение пресс-конференций, брифингов, информационных встреч журналистов;
8. Участие в подготовке и проведении официальных визитов и рабочих поездок по региону в целях их освещения в средствах массовой информации;
9. Подготовка и передача средствам массовой информации теле-, фото – и аудиоматериалов, связанных с деятельностью клуба;
10. Подготовка мониторингов.

Пресс-служба, помимо оперативного распространения информации о спортивной деятельности клуба и мониторинга СМИ, также осуществляет оперативное взаимодействие со СМИ в качестве спортивных мероприятий.

Заключая, стоит отметить, что на данном этапе в клубе функционирует отдел пресс-службы, который отвечает за информационные материалы, новости и медиа о футбольном клубе в СМИ.

Также нами проведен анализ публикаций материалов о футбольном клубе в СМИ (табл. 8). Данный анализ позволил нам выявить, что источников публикаций о футбольном клубе очень много, это и газета, журналы, телевидение, радио и интернет. Теперь в СМИ Тюменской области в полной мере отражаются все новости о клубе, его результаты выступлений, анонс предстоящих игр, интервью с юными игроками и руководителями клуба, а также ведётся активная работа через СМИ с родительским комитетом - общение игроков со зрителями, форумы и группы болельщиков в социальных сетях. Таким образом, мы можем сделать вывод, что имидж футбольного клуба «Лидер» в СМИ имеет положительную репутацию и вся информация о клубе доступна абсолютно каждому жителю, как Тюменской области, так и РФ.

Таблица 8.
Публикации материалов о футбольном клубе «Лидер» в СМИ

№	Источник	Название	Вид деятельности
1	Газета, журналы	«Спортивный меридиан», «Комсомольская правда», «Советский спорт», «Выбирай», «Тюменский портал» и др.	Информационная печать новостей, интервью, результаты спортивных выступлений ФК «Лидер»
2	Телевидение	АСН «Тюменская арена», «Жизнь в кроссовках», телеканал «Россия», «Россия -2» - тюменские новости спорта.	Трансляция матчей, интервью игроков, руководства команды
3	Радио	«Русское радио», «Мое радио», «Радио Добрые Песни в Тюмени»	информационные партнеры клуба, онлайн – трансляции матчей, интервью с игроками и руководством клуба, общение с болельщиками тюменского клуба
4	Интернет	Официальный сайт ФК «Лидер»; социальные сети: «Вконтакте», «Одноклассники», «Твитер», «Фейсбук», «Ютуб»; информационные сайты: «Википедия», «Тюмень медиа» - портал СМИ Тюменской области; АСН «Тюменская арена»; «Чемпионат.com» - спортивный	Форумы болельщиков, новости клуба, онлайн – трансляции, текущие события клуба, анонс новостей, история клуба, интервью, статьи, турнирная таблица всех

		информационный портал; «SportBox» - новости футбола	выступлений, фото, видео и т.п.
--	--	--	------------------------------------

Также нами была разработана и реализована программа по созданию положительного имиджа футбольного клуба «Лидер» (табл.9).

Таблица 9.

Программа создания положительного имиджа Футбольного клуба «Лидер»

№ п/п	Название мероприятия	Описание
1	«Приведи семью на футбол!»	В целях популяризации футбола и завоевания положительной репутации ФК «Лидер», юным футболистам предлагается приглашать на соревнования всю семью. Приходя на стадион всей семьей выдается каждому подарок
2	«Почет ветеранам и пенсионерам»	Предоставление подарков каждому посетителю
3	Электронная база болельщиков	Создание электронной базы болельщиков поможет выявлять самых активных, постоянных зрителей. Благодаря такой базе клуб может организовать sms-рассылку с новостями, поздравлениями, информацией об акциях и др.
4	«Клубная карта»	Все обладатели абонементов спортивного комплекса получают клубную карту, которая дает возможность получить скидку у партнеров клуба до 20%: рестораны, кафе, фитнес-центры, спортивная одежда и экипировка, спортивное питание и т.д. Также обладатели клубных карт имеют возможность попасть на открытые тренировки с именитыми футболистами
5	«Выиграй приз»	Проведение различных лотерей и викторин в перерывах домашних матчей, в sms – викторинах и радио викторинах.
6	«Новостная рассылка»	Подписка болельщиков на новостную рассылку. Возможность бесплатно следить за всеми новостями клуба через смс-оповещение. Самая полезная для болельщиков информация – расписание матчей и соответствующих трансляций, анонсы мероприятий клуба, а также информация об обновлениях на сайте.
7	«Неразрывность с болельщиками»	Возможность постоянным болельщикам обеспечивать лучшие места на трибунах, доставку на выездные матчи и т.д.
8	«Досье спортсмена»	Узнать юного футболиста как можно подробнее позволят специальное досье, размещенное на сайте клуба, на которых спортсмен рассмотрен с «технической» и «личностной» точек зрения, то есть в них дается оценка игровым и личностным качествам юного футболиста. В подобных досье представлены все ценности игрока, черты характера
9	«Встреча со звездой»	Общение юных футболистов и болельщиков с именитыми футболистами региона
10	«Церемония открытия со звездой»	Церемония открытия новых футбольных площадок будет проходить с участием футболистов, тренеров и сотрудников ФК «Лидер». Все участники церемонии открытия получают призы и подарки от клуба
11	Фан-клуб	Членство в клубе дает возможность болельщикам посещать выездные матчи (клуб оказывает помощь в организации поездки), пресс-конференции, где болельщики встречаются с администрацией клуба и юными футболистами, открытые тренировки. Также члены клуба выбирают на сайте лучшего игрока месяца, и в конце месяца на матче вручают игрокам свои призы и подарки.

Разработанная и реализованная программа формирования положительного имиджа футбольного клуба «Лидер» также позволила повысить и наполняемость сайта клуба.

Также нами изучена метрика сайта футбольного клуба «Лидер» по различным показателям, результаты которой представлены на диаграммах. Стоит отметить, что реализация PR-стратегии в клубе началась с середины сентября 2019г. Отчетливое увеличение посетителей сайта клуба мы наблюдаем с октября 2019г., единая тенденция зафиксирована в декабре 2019г. и январе 2020г., связано это на наш взгляд с новогодними каникулами. В феврале и марте 2020г. зафиксирована самая большая наполняемость сайта, поскольку был разгар игрового сезона, наполненный множеством соревнований согласно планам мероприятий. С апреля по август 2020г. мы наблюдаем колоссальный спад по посетителям сайта, объясняется это тем, что официальные соревнования были приостановлены в связи с распространением коронавирусной инфекции, а также наступлением летнего каникулярного периода. С сентября по октябрь 2020г. зафиксирована тенденция в увеличении, объясняется это открытием нового учебного и игрового сезона без каких либо ограничений. В целом по наполняемости сайта можно заключить, что количество посещений увеличивается, когда проходит план спортивных мероприятий без каких либо ограничений извне. Также можно предположить, что в период с ноября 2020г. количество посещений сайта будет снижаться по причине карантинной обстановки и множества ограничений для команд при клубе.

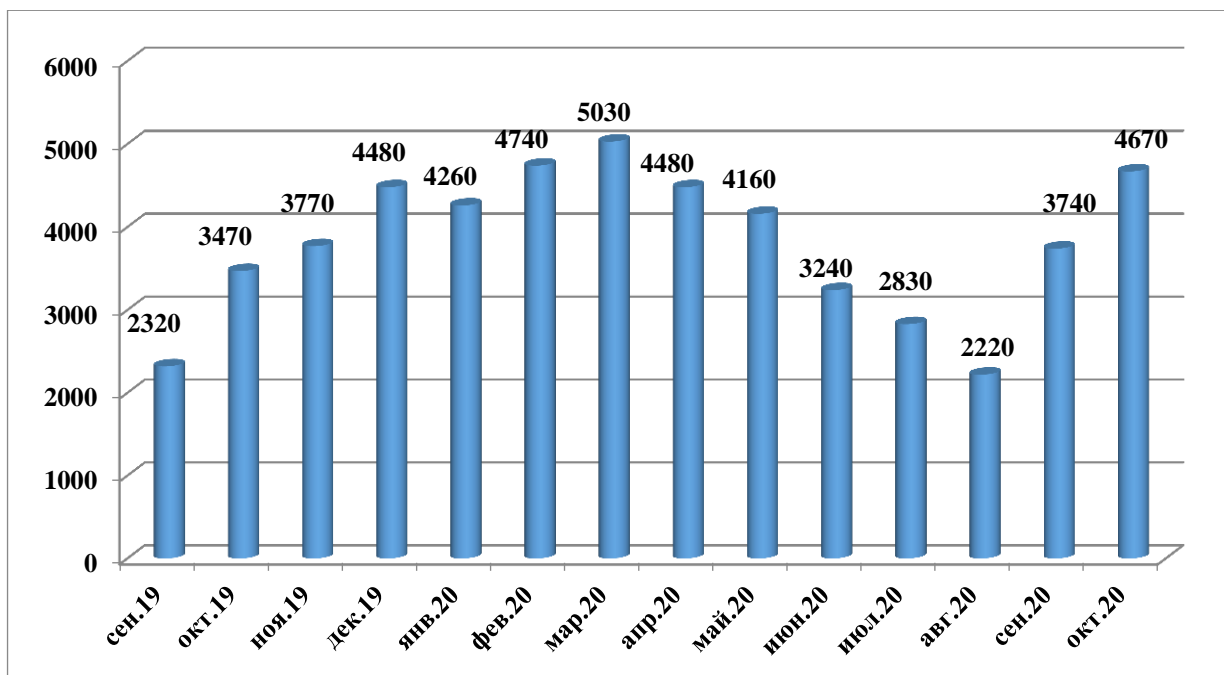


Рис.10. Общее количество посетителей на сайте футбольного клуба «Лидер» (кол-во человек, сентябрь 2019-октябрь 2020)

Также мы зафиксировали время, которое посетитель проводит на сайте футбольного клуба «Лидер» в момент посещения (рис.8). Время, проведенное на страницах сайта суммируется и представляет общее время проведенное посетителем на сайте. Из диаграммы видно, что после начала PR-стратегии с середины сентября 2019г. общее время проведения посетителя на сайте значительно увеличивается, с апреля 2020г. наблюдается спад, что объясняется также с прекращением всех спортивных мероприятий по стране в связи с карантинной обстановкой. С июня 2020г. по август 2020г. на сайте показатели общего времени нахождения также падают, в связи с каникулярным временем юных спортсменов. С сентября 2020г. по октябрь 2020г. включительно, деятельность футбольного клуба проходила в штатном режиме, запланированные мероприятия проводились без ограничений, следовательно «жизнь сайта» имела прогрессивный характер. Если сравнивать метрику сентября, октября 2019г. и сентября, октября 2020г. то можно наблюдать большее увеличение метрики, что свидетельствует о налаженной работе сайта (грамотно выстроенная информативность и

интерактив, проработанный контент, сильная визуализация представленной информации, добавлен чат для обмена мнением).

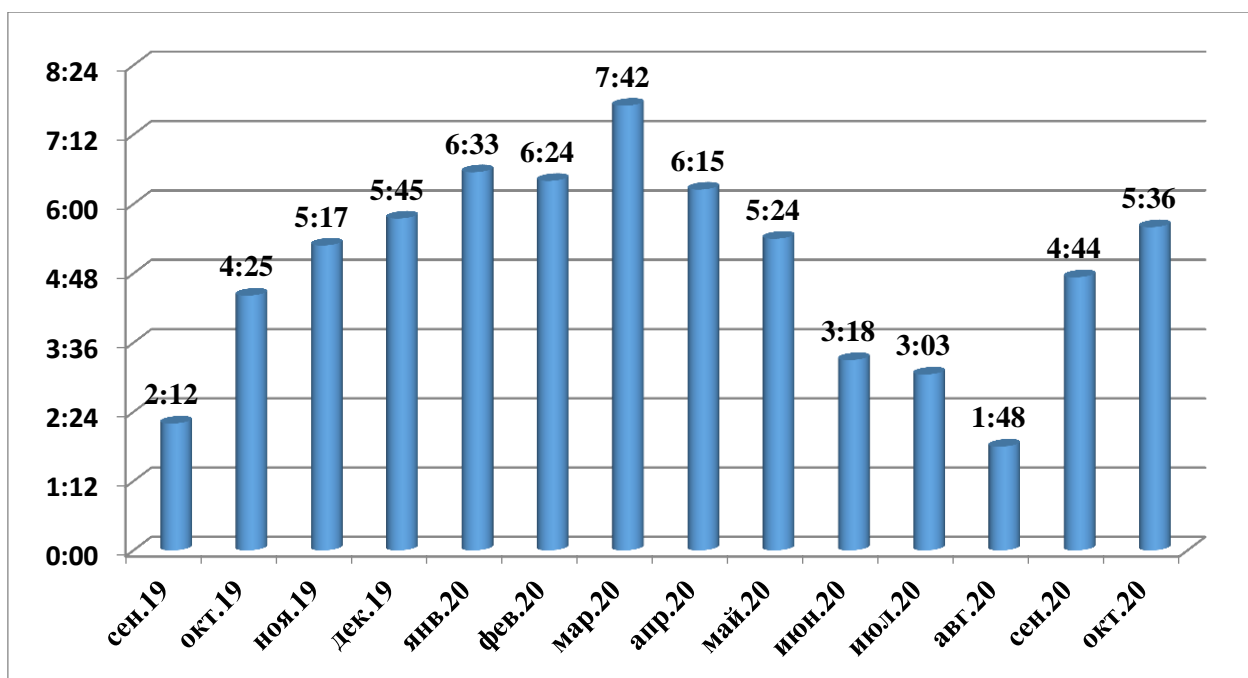


Рис.11. Время, проведенное посетителем на сайте (мин.)

Также нами была проанализирована процентная доля сеансов в ходе, которой была просмотрена только одна страница. Простыми словами, это количество посетителей сайта, которые покинули его сразу после входа на платформу-сайт (рис.8). После проведения PR-мероприятий в клубе и улучшения работы сайта мы видим серьезные изменения в период с сентября 2019г. по май 2020г., однако с июня по август 2020г. показатели начали падать, что объясняется это тем, что работа сайта по информационному наполнению проводилась раз в две недели, а значит, не увидел новостных событий на первой странице посетители выходили с сайта. В сентябре и октябре 2020г. сайт начал работать в полном режиме по наполняемости новостных событий (ежедневное информирование), а значит покидать сайт с первой страницы стали реже.

Критический процент отказов для сайта является число 57%. Чем выше процент к данному показателю, тем критичней положение сайта и разработчикам и pr-менеджерам стоит задуматься о совершенствовании своей интернет платформы.

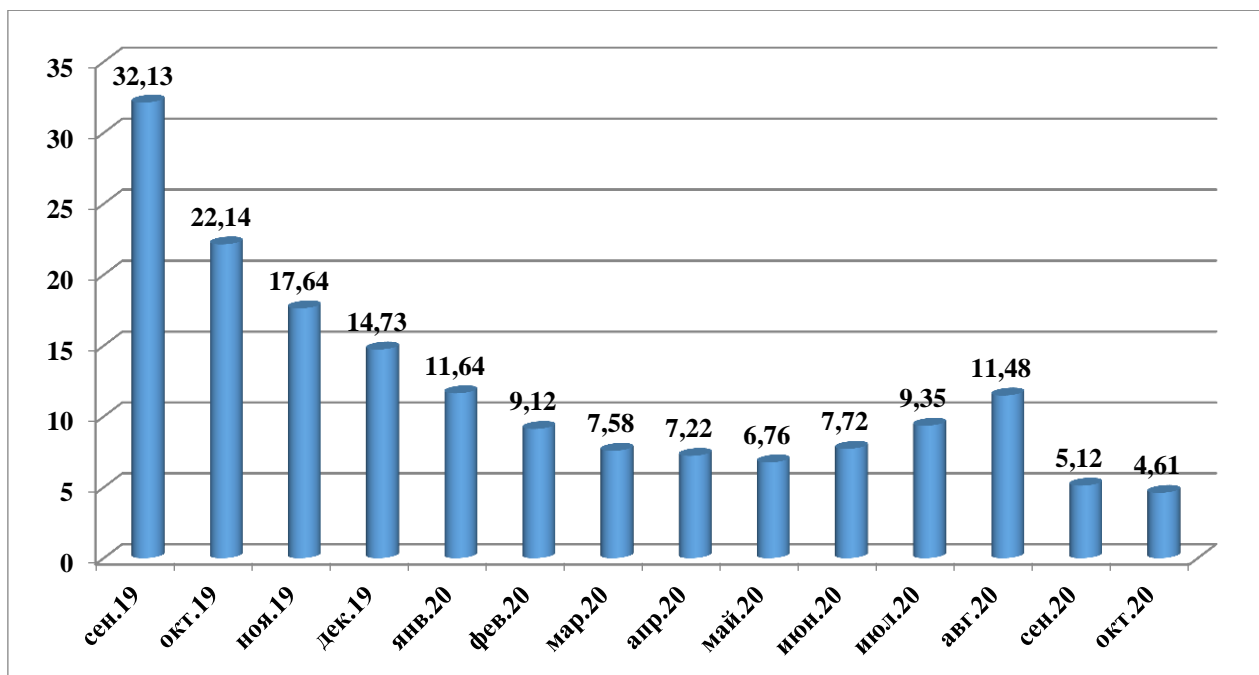


Рис.12. Показатель отказов (%)

Также нами изучена глубина просмотров посетителей сайта футбольного клуба «Лидер» (рис.9). Глубина просмотров-это количество страниц, которые были запрошены одним пользователем за единицу посещения. На данный показатель, как правило, влияет наличие регистрации на сайте клуба, возможность комментирования на сайте, подписка на информационную рассылку.

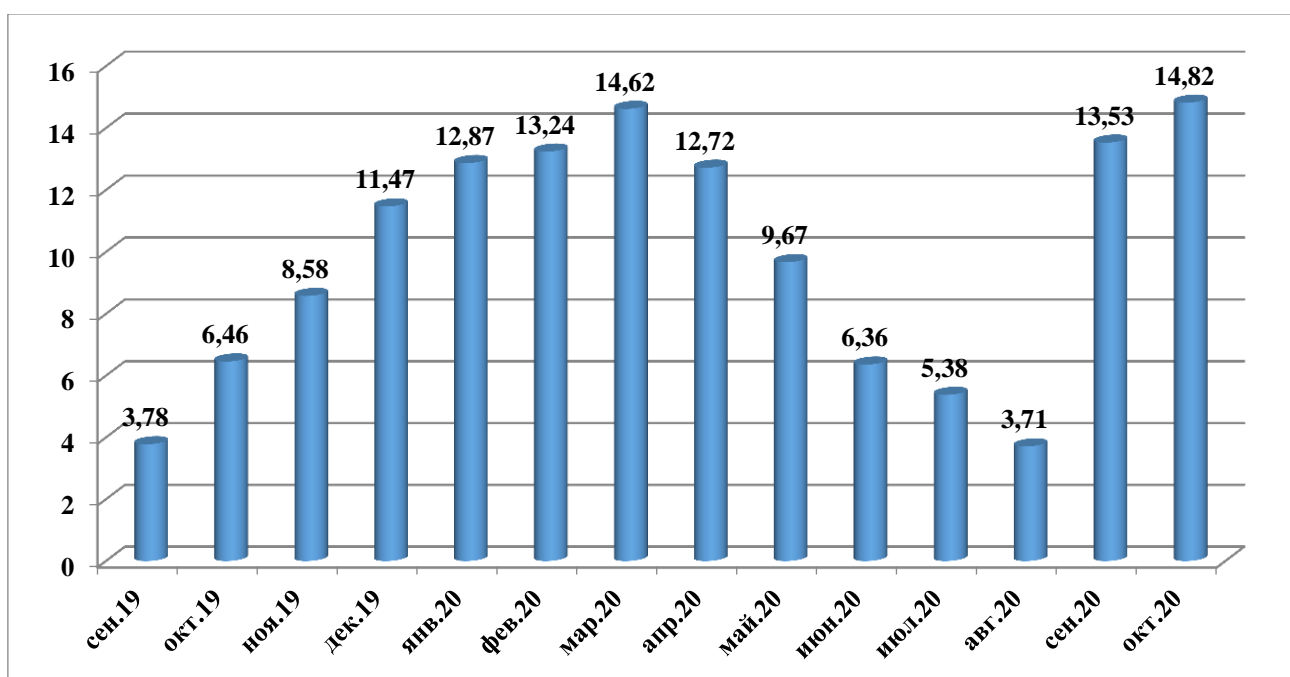


Рис.13. Глубина просмотров (% от имеющихся на сайте страниц, просмотренных при одном посещении)

Как видно из диаграммы с сентября 2019г. по март 2020г. глубина просмотра сайта увеличивалась достаточно прогрессивно, что свидетельствует о хорошей работе сайте и информационной наполняемости. В период с апреля по май 2020г. сайт просматривали намного реже, что объясняется также введением карантинного и каникулярного режима. Сентябрь и октябрь 2020г. сайт работал в полном информационном режиме, о чем свидетельствует просматриваемое количество страниц посетителями.

В целом можно заключить, что сайт футбольного клуба «Лидер» хорошо фокусирует внимание посетителей в тот период, когда режим юных спортсменов является «рабочим» и нет никаких сбивающих факторов для тренировочного и соревновательного процесса извне (карантинная обстановка, каникулярное время и др.).

ВЫВОДЫ

1. Футбольный клуб «Лидер» является уже достаточно авторитетным брендом в Урало-Сибирском регионе по подготовке детско-юношеского контингента спортсменов, имея налаженную авторскую модель спортивной подготовки. Наличие собственной спортивной инфраструктуры частного футбольного клуба способствует большему привлечению потребителей услуг и удержанию позиций на рынке в лидирующих позициях. У клуба имеются недостатки в каналах продвижения предоставляемых ими услуг, а также конкуренты на рынке города Тюмени, такими являются: Футбольный клуб «Тюмень» и Мини-футбольный клуб «Тюмень».

2. Стратегическими задачами футбольного клуба «Лидер» явились: удержание позиций в повышении качества предоставляемых услуг потребителю (применение новых моделей подготовки юных спортсменов); расширение потребителей услуг по географическому признаку (открытие филиалов на территории юга Тюменской области); усиление рекламной деятельности по привлечению потребителей услуг; расширение направления предоставляемых услуг в направлении профилирующей деятельности (открытие отделения футбольного фристайла и др.); участие в грантах и социально значимых проектах города, области, региона, страны («футбол в школу», «футбол в каждый двор» и др.) как при финансовой поддержке властей, так и за счет собственных средств клуба.

3. Зафиксированы стратегические ориентиры по привлечению категории болельщиков, таковыми явились: спортивная инфраструктура (поведение экскурсий для родителей, аренда футбольного поля и др.); проведение официальных соревнований различных возрастов (грамотно выстроенная карта пути клиента, создание праздничной атмосферы); создание и реализация клубной атрибутики (футболки, шарфы, спортивная продукция и др.); сотрудничество с МФК «Тюмень», ФК «Тюмень» (привлечение к официальным и неофициальным мероприятиям именитых

игроков для проведения совместных тренировок, награждения, автограф-сессии и др.).

4. Наибольшее значение в формировании конкурентного преимущества футбольного клуба «Лидер» играют тренерские кадры, спонсоры, стратегические партнёры и спортивная инфраструктура, сотрудничество руководства клуба со спонсорами и стратегическими партнерами. Отстающими факторами в развитии деятельности клуба явились: профориентационная работа по привлечению одаренных детей, подбор авторитетных и опытных менеджеров для осуществления агентской составляющей для юных спортсменов, персонал, работа по привлечению категории болельщиков, формирование медиапространства вокруг клуба.

5. Зафиксированы стратегические возможности для развития ФК «Лидер», таковыми явились: изменения текущего законодательства в области спортивных достижений, налоговой и кредитной политики; государственная политика в области физической культуры и спорта; финансовая составляющая городских и региональных органов власти, спонсорство; совершенствование спортивной инфраструктуры; отношение к трудовой деятельности, карьерному росту; образ жизни и привычки потребителей услуг.

6. Разработанная и реализованная программа по созданию положительного имиджа футбольного клуба «Лидер» позволила повысить наполняемость сайта клуба в период эпидемиологической обстановки по показателям общего количество посетителей, времени проведенном посетителем на сайте, процентов отказов и глубины просмотров при едином посещении пользователя.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

1. Руководству футбольного клуба «Лидер» рекомендуется обратить пристальное внимание на тенденции развития предлагаемых услуг на рынке города, а именно на приток детей и их родителей в членство клуба из разных слоев социального положения, подбор авторитетных и опытных менеджеров для осуществления агентской составляющей для юных спортсменов, персонал, работу по привлечению категории болельщиков, формирование медиапространства вокруг клуба (ориентироваться на работу ведущих сайтов кубов в регионе), продвижение клуба посредством сети интернет и в целом, вывод своего бренда клуба на уровень страны.

2. Руководству футбольного клуба «Лидер» необходимо следить за принимаемыми решениями и законами не только федерального правительства, но и местных органов власти, изменениями текущего законодательства в области спортивных достижений, налоговой и кредитной политики, государственной политики в области физической культуры и спорта, финансовой составляющей городских и региональных органов власти, спонсорство, совершенствованием спортивной инфраструктуры, отношением к трудовой деятельности, карьерному росту, образу жизни и привычкам потребителей услуг.

3. Руководству футбольного клуба «Лидер» держать на контроле работу по наполняемости сайта в период сложной эпидемиологической обстановки по показателям общего количество посетителей, времени проведенном посетителем на сайте, процентов отказов и глубины просмотров при едином посещении пользователя.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абаев, А.Л. Международный маркетинг. учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Л. Абаев, В.А. Алексунин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 362 с.
2. Азарова, С.П. Маркетинговые исследования: теория и практика: учебник для прикладного бакалавриата / С.П. Азарова — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 314 с.
3. Алексеев, С. В. Маркетинговая среда физкультурно-спортивной организации / Т.В. Дивина, Н.Г. Саттаров // Спорт: экономика, право, управление. – 2018. – №. 1. – С. 5-7.
4. Алексунин, В.А. Маркетинговый подход к управлению спортивной индустрией / В.А. Алексунин, В.А. Баскаков // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2016. – №. 3 (5).
5. Александрович, О.Ю. Актуальность применения технологий спортивного маркетинга в продвижении товаров и услуг / С.А. Рудых, К.С. Акишина // Физическая культура и спорт: актуальные проблемы, тенденции и пути оптимизации. – 2019. – С. 9-13.
6. Алтухов, А.А. Сравнительный анализ подходов к рекламной деятельности профессиональных футбольных клубов «Камаз» и «Нефтехимик» / А.А. Алтухов // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма. – 2019. – С. 101-106.
7. Ангелова, О.Ю. Возможности спортивной индустрии как инструмента территориального маркетинга / О.Ю. Ангелова, О.В. Рокунова // Спортивный менеджмент: актуальные проблемы, практический опыт и перспективы. – 2020. – С. 14-18.
8. Антушевич, Е.В. Разработка маркетинговой стратегии спортивной организации / Е.В. Антушевич, Е.Н. Карчевская // Вестник Гомельского государственного технического университета им. ПО Сухова. – 2016. – Т. 1. – №. 3 (66).

9. Бадоев, С.Х. Анализ финансовой деятельности клубов Российской Премьер-лиги / С. Х. Бадоев, Ч. А. Калицов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2016. – №. 3.
10. Беленко, В. Е. Информационное наполнение, содержательные и прагматические особенности сайтов мужских волейбольных клубов / В.Е. Беленко, А.Е. Аулова // Журналистский ежегодник. – 2016. – №. 5.
11. Бердин, А.Э. Факторы экономической конкурентоспособности профессионального футбольного клуба / А.Э. Бердин, // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2016. – №. 2. – С. 3-9.
12. Борисов, А.А. Методические подходы в интернет-маркетинге. Основные метрики и показатели эффективности рекламной кампании / А.А. Борисов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – №. 2. – С. 49-52.
13. Бортова, Т.М. Особенности PR в спортивной индустрии / Т.М. Бортова // Студенческая наука XXI века. – 2016. – №. 2-2. – С. 83-85.
14. Бояркин, Д.А. PR как основной элемент комплекса маркетинга физкультурно-спортивных организаций / Д.А. Бояркин // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма. – 2018. – С. 19-21.
15. Брызгина, Е.Ю. Особенности коммуникационного сопровождения крупных спортивных мероприятий (на примере Олимпийских игр в Сочи) / Е. Ю. Брызгина // Редакционная коллегия. – 2016. – С. 160.
16. Брюхачев, Е.Н. Становление волейбольного клуба «КУЗБАСС» в период с 2008 по 2019 годы / Е.Н. Брюхачев // Актуальные вопросы современной науки: теоретические и практические аспекты. – 2018. – С. 10-11.
17. Букина, Т.Г. Стратегии позиционирования сборной России по футболу и средства их репрезентации в современных mass-media / Т.Г. Букина, А.Д. Брюхова // Стратегии развития социальных общностей,

институтов и территорий. Т. 1.—Екатеринбург, – 2018. – Т. 1. – №. 4. – С. 281-285.

18. Васильев, А.С. Итоги проведения кубка конфедераций по футболу 2017 года в России (с точки зрения событийного туризма) / А.С. Васильев // Туризм и гостеприимство сквозь призму инноваций. – 2018. – С. 32-34.

19. Верховцева, О.Н. Применение PR-технологий в интернете / О.Н. Верховцева // Научные исследования и перспективные проекты-2016. – 2016. – С. 63-66.

20. Воробьев, С.В. К вопросу о государственной поддержке профессиональных футбольных клубов в России / С.В. Воробьев, А.А. Семенова // Редакционная коллегия. – 2016. – С. 281-284.

21. Гайнетдинов, В.И. КК-2017 и ЧМ-2018 по футболу как стимул к развитию спортивно-событийного туризма в Казани / В. И. Гайнетдинов, Р. Д. Габова, Л.И. Галимова // Событийный туризм как главный фактор развития территории. – 2018. – С. 13-18.

22. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 570 с.

23. Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для вузов / Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 570 с.

24. Герасимова, М.В. «Ночь музеев» в хоккейном городе как инструмент PR- продвижения хоккейного клуба «СКА» / М.В. Герасимова, Р.А. Иванова // Неделя науки СПбПУ. – 2019. – С. 254-256.

25. Глухарёв, В.И. Теоретические и практические аспекты зарубежной PR-деятельности в области спорта на примере НХЛ / В.И. Глухарёв // Путеводитель предпринимателя. – 2018. – №. 39. – С. 76-80.

26. Голомидова, М.В. Роль PR-коммуникаций международного спортивного события в формировании бренда территории (на примере всемирной летней универсиады в Казани) / М.В. Голомидова, А.И. Никулина

// Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий. Т. 1.—Екатеринбург. – 2016. – С. 231-236.

27. Голубков, Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 474 с.

28. Горовых, Э.И. О государственном и рыночном регулировании развития профессиональных футбольных клубов России в области стратегического управления человеческим капиталом / Э.И. Горовых // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – №. 3. – С. 116-121.

29. Готина, А.Д. PR-программа и продвижение спортивных мероприятий (на примере RED BULL FLUGTAG) / А.Д. Готина // XXXI Международные Плехановские чтения. – 2018. – С. 93-97.

30. Груздева, О.А. Особенности применения маркетингового инструментария в футбольном бизнесе / О.А. Груздева // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2017. – №. 8. – С. 16-19.

31. Диденко, Н.И. Международный маркетинг: Учебник для бакалавров / Н.И. Диденко, Д.Ф. Скрипнюк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 556 с.

32. Данченко, Л.А. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Данченко [и др.]; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 486 с.

33. Елизаров, Д. В. Маркетинговые инструменты некоммерческой спортивной организации / Д.В. Елизаров //Финансовые исследования. – 2017. – №. 1 (54).

34. Ерофеев, И. М. Медиатехнологии в работе с болельщиками спортивного клуба (на примере ФК «Локомотив») / И.М. Ерофеев, Д.В. Дзигуа // Информационное пространство современного спорта: социокультурные и лингвистические аспекты. – 2017. – С. 47-52.

35. Ефимов, Е.Г. Имидж Волгограда как города-организатора Чемпионата мира по футболу-2018 в социальных сетях / Е.Г. Ефимов, И.А. Небыков // *Primo aspectu*. – 2019. – №. 1. – С. 34-38.

36. Жильцова, О.Н. Маркетинг территорий: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. Н. Жильцова [и др.]. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 258 с.

37. Жабина, С.Б. Маркетинг продукции и услуг. Общественное питание: учебное пособие для академического бакалавриата / С.Б. Жабина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 264 с.

38. Жукова, О.В. Анализ коммерческой деятельности клубов Российской футбольной премьер-лиги / О.В. Жукова, Р.М. Мугулов // *Актуальные проблемы развития современного футбола: теория и методики спортивных тренировок, менеджмент и маркетинг*. – 2019. – С. 52-62.

39. Зубарева, К.А. Технологии применения эффективной PR-кампании в сети интернет / К.А. Зубарева, М.А. Куроедова // *Молодежь XXI века: шаг в будущее*. – 2018. – С. 404-405.

40. Иванов, А.А. Спортивный маркетинг-инструмент продвижения услуг спорта на рынок / А. А. Иванов // *Экономика и предпринимательство*. – 2016. – №. 2-2. – С. 1052-1056.

41. Иванов, М.В. Развитие волейбола в Белгородской области как путь к улучшению физического и нравственного воспитания молодежи / М.В. Иванов, И.Д. Михайлова // *Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. ВГ Шухова*. – 2017. – С. 112-116.

42. Каткова, В.В. Регулирование деятельности профессиональных спортивных лиг / В.В. Каткова, Н.А. Овчинникова // *Право и экономика: междисциплинарные подходы в науке и образовании*. – 2017. – С. 315-327.

43. Карпова, С.В. Маркетинг. Практикум: учебное пособие для академического бакалавриата / С. В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 325 с.

44. Клименко, А.Н. Использование комплекса PR-технологий при организации соревнований в студенческой среде / А.Н. Клименко, Л.В. Филонов // Современные аспекты подготовки и профессиональной деятельности спортивного менеджера. – 2018. – С. 160-164.
45. Колущинская, О.Ю. Современный спортивный маркетинг в России / О.Ю. Колущинская, К.А. Масалкина // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2016. – №. 2 (23).
46. Кондратова, В.С. Медиапланирование как основа эффективно PR-кампании / В.С. Кондратова // Студенческая наука для развития информационного общества. – 2018. – С. 379-381.
47. Костиков, В.Ю. Технологии продвижения брендов глобального спорта в социальных сетях / В.Ю. Костиков // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2017. – №. 3 (25).
48. Кошелева, А.В. Перспективы развития спортивного маркетинга в России / А.В. Кошелева, Е.Ю. Смирнова // Современные тенденции и актуальные вопросы развития рекламы, связей с общественностью и социально-гуманитарных проблем в сфере физической культуры и спорта. – 2020. – С. 46-51.
49. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: учебное пособие / Л.В. Кузнецова. – Москва: Вузовский учебник, 2016. – 256с.
50. Кулишенко, И.В. Оценка профессиональной деятельности спортивных клубов / И.В. Кулишенко, Н.К. Кулишенко // Научно-педагогические школы в сфере физической культуры и спорта. – 2018. – С. 306-311.
51. Куричин, С.А. Развитие маркетинга на рынке фитнес-услуг / С.А. Куричин // Стратегии бизнеса. – 2019. – №. 4 (60).
52. Ладик, Я.С. Потребители услуг организаций физкультуры и спорта / Я.С. Ладик, А.В. Махиянова // Человеческий капитал как фактор инновационного развития общества. – 2018. – С. 231-233.

53. Лапина, О.О. Организация и планирование PR-кампании / О.О. Лапина, // European Scientific Conference. – 2019. – С. 106-109.

54. Легейда, В.С. Банкротство российских профессиональных волейбольных клубов, его причины и следствия / В.С. Легейда // Вестник науки и образования. – 2018. – Т. 2. – №. 5 (41).

55. Литвишко, О.В. Финансово-правовые основы управления инвестиционными рисками профессионального спорта / О.В. Литвишко, В.Г. Кещян // Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. – 2019. – №. 1 (103).

56. Литвишко, О.В. Специфика определения фундаментальной стоимости профессионального спортивного клуба / О.В. Литвишко // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2017. – Т. 27. – №. 5.

57. Лобанова, Р.А. Использование элементов маркетинговой стратегии для привлечения болельщиков в рамках Российской премьер-лиги / Р.А. Лобанова, Н.А. Ушакова // Молодые ученые. – 2019. – С. 567-571.

58. Лукичёва, Т.А. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Лукичёва [и др.]; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.

59. Люкшонкова, Т.П. Развитие спортивной инфраструктуры после проведения Зимней Универсиады 2019 / Т.П. Люкшонкова // Постулат. – 2017. – №. 6.

60. Мазурова, Э.В. PR-стратегия формирования имиджа регби-клуба «Кубань / Э.В. Мазурова, Р.А. Запороцкий //Тезисы докладов XV научной конференции студентов и молодых ученых Вузов южного федерального округа. – 2018. – С. 224-224.

61. Макаренко, А.Е. Влияние крупных спортивных событий на экономику страны (на примере Чемпионата мира по футболу-2018 в России) /

А.Е. Макаренко, Е.А. Мамистова // Молодежный вектор развития аграрной науки: материалы 70-й студенческой. – 2019. – С. 292.

62. Малыгин, А.В. Маркетинг спортивного события: анализ ключевых характеристик и типовых маркетинговых функций / А.В. Малыгин // Современная конкуренция. – 2017. – Т. 11. – №. 6 (66).

63. Малыгин, А.В. Финансирование спортивных организаций: структура и маркетинговые задачи / А.В. Малыгин // Вестник Российского международного олимпийского университета. – 2016. – №. 2. – С. 68-75.

64. Масленникова, О.А. Анализ рекламной концепции проекта «Coca-Cola Russia 2018 FIFA WC», реализованного PR-агентством / О.А. Масленникова // Коммуникология: электронный научный журнал. – 2019. – Т. 4. – №. 1.

65. Матвеев, А.Е. Значение и роль финансово-экономического аспекта деятельности современных профессиональных футбольных клубов / А.Е. Матвеев, З.Х. Низаметдинова // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2018. – №. 1. – С. 16-17.

66. Мельникова, Н.Ю. Инновационный подход для создания условий и улучшения системы подготовки спортивного резерва в стратегии развития футбола в России / Н.Ю. Мельникова // Олимпийский бюллетень № 19. – 2018. – С. 190-196.

67. Минеева, К.Д. Коммерциализация в спорте / К.Д. Минеева // Перспективные направления развития экономики и управления: новый взгляд. – 2018. – С. 113-117.

68. Мирющенко, Ю.М. Перспективные пути и направления развития современного российского профессионального спорта / Ю.М. Мирющенко // Гуманитарий Юга России. – 2019. – Т. 8. – №. 1.

69. Мишунин, А.С. Специфические особенности работы пресс-служб футбольных клубов / А.С. Мишунин // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. – 2018. – Т. 4. – №. 13.

70. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; под общей редакцией Н. Н. Молчанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 257 с.

71. Мустафаев, Д.Р. PR-трансформации в продвижении бренда / Д.Р. Мустафаев // Реклама, маркетинг, PR: теоретические и прикладные аспекты интегрированных коммуникаций. — 2019. — С. 273-280.

72. Мысенко, Г.В. Продвижение спортивного мероприятия по средствам PR-технологий (на примере кубка конфедераций-2017) / Г.В. Мысенко, М.А. Саблин // Теория и практика общественного развития в свете современного научного знания. — 2018. — С. 295-299.

73. Осокин, Н.А. Максимизация прибыли или побед: оптимальная стратегия управления эффективностью футбольных клубов в РФ / Н.А. Осокин // Стратегические решения и риск-менеджмент. — 2018. — №. 2 (107).

74. Пищугина, О.С. Роль СМИ в PR-кампании / О.С. Пищугина, А.С. Зенков // Академическая публицистика. — 2017. — №. 4. — С. 392-397.

75. Позднякова, Р.И. Эффективность PR-кампании: коммуникативные технологии и анализ методов оценок / Р.И. Позднякова, Л.И. Евсеева // Технологии PR и рекламы в современном обществе. — 2018. — С. 171-177.

76. Поротькин, Е.С. Эффективность финансирования профессиональных футбольных клубов за счет средств регионального бюджета / Е.С. Поротькин // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2017. — №. 3. — С. 89-95.

77. Починкин, А.В. Банкротство профессиональных спортивных клубов / А.В. Починкин, И.Л. Димитров // Вестник евразийской науки. — 2016. — Т. 8. — №. 4 (35).

78. Прохоренкова, И.А. Обоснование модели маркетинга спорта и ее структурных элементов / И.А. Прохоренкова // Вестник Витебского государственного технологического университета. — 2017. — №. 2 (33).

79. Пушкарь, Е.С. PR-стратегии, применяемые при формировании спортивных мировых брендов (на примере " Nike", и " Adidas") / Пушкарь, Е.С. // Актуальные проблемы рекламы и связей с общественностью: концепции, техники, технологии. – 2018. – С. 267-270.

80. Рамазанов, Ш.М. Сравнительный анализ моделей управления развитием спорта на примере футбольной индустрии: мировой опыт и российские особенности / Рамазанов, Ш.М. // Управление. – 2018. – №. 1 (19).

81. Синицина, О.Н. Основы маркетинга сферы услуг: учебник / О.Н. Синицина. – Москва: Академия, 2018. – 224с.

82. Соколова Ю.Д. Проблема оценки социально-коммуникативной эффективности PR-кампании / Ю.Д. Соколова // Collegium Linguisticum–2017. – С. 321-321.

83. Солдатова, А.А. Организация спортивного мероприятия как один из способов получения дохода / А.А. Солдатова // Актуальные проблемы развития современного футбола: теория и методики спортивных тренировок, менеджмент и маркетинг. – 2019. – С. 220-230.

84. Солнцев, И.В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов / И.В. Солнцев // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2020. – Т. 24. – №. 1.

85. Солнцев, И.В. Оценка стоимости спортивного клуба на примере футбольного клуба " Зенит" / И.В. Солнцев, А.С. Кудиш // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2018. – №. 11 (206).

86. Ткаченко, П.А. Анализ медийной пропаганды Олимпийского движения в Российской Федерации / П.А. Ткаченко, Я.Л. Горюнова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №. 1 (43) Часть 1. – С. 106-109.

87. Тсапфак, К.Б. Маркетинговое исследование актуальности объектов наследия Чемпионата Мира-2018 в Нижнем Новгороде / К.Б.

Тсапфак, Т.Е. Лебедева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – №. 4. – С. 1204-1207.

88. Тюрин, Д.В. Маркетинговые исследования: учебник для среднего профессионального образования / Д.В. Тюрин. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 342 с.

89. Туркина, К.Г. Спортивный маркетинг: принципы позиционирования профессионального спортивного клуба / К.Г., Туркина, Л.А. Мокиева // Инновационные исследования и разработки в области гуманитарных и социально-экономических наук. – 2019. – С. 154-156.

90. Тухватшина, Г.Н. Связь с общественностью в продвижении студенческого футбольного клуба «Мотор Академия / Г.Н. Тухватшина // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма. – 2018. – С. 466-470.

91. Тухватшина, Г.Н. Проблемы и перспективы продвижения студенческой спортивной команды по футболу в информационном пространстве / Г.Н. Тухватшина, И.Е. Коновалов // Проблемы и перспективы физического воспитания, спортивной тренировки и адаптивной физической культуры. – 2018. – С. 771-775.

92. Фомичев, С.А. PR-технологии в спортивном бизнесе / С.А. Фомичев, Н.М. Фролова // Медиаисследования. Спецвыпуск 2017/ Под ред. ТА Семилет. – 2016. – С.83-89.

93. Фомичёв, С.А. Стратегии формирования имиджа спортивной организации / С.А. Фомичёв, Н.М. Фролова // Основные проблемы гуманитарных наук. – 2016. – С. 52-56.

94. Фролов, В.В. Социальные сети как PR-инструмент Российских профессиональных хоккейных клубов (на примере ХК «СКА») / В.В. Фролов // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2018. – №. 7. – С. 127-131.

95. Фролов, В.В. К вопросу о перспективах PR-продвижения КХЛ в России и на международной арене / В.В. Фролов // Современные проблемы

социальной коммуникации и журналистской деятельности. – 2019. – С. 135-145.

96. Фролов, В.В. Новые медиа как PR-инструмент регби в России / В.В. Фролов //Современные исследования в сфере социальных и гуманитарных наук. – 2018. – С. 276-280.

97. Чернышева, А.М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 244 с.

98. Чернышева, Н.И. Мультипликационный эффект чемпионата мира по футболу на российскую экономику / Н.И. Чернышева, Е.Р. Грешнова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2018. – №. 4 (64).

99. Чуб, А.Ю. Применение маркетинговых инструментов на разных этапах жизненного цикла спортивной организации / А.Ю. Чуб // Вектор экономики. – 2019. – №. 9. – С. 5-5.

100. Щадилова, И.С. Современные пути стратегического управления профессиональным баскетбольным клубом / И.С. Щадилова // Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма. – 2019. – С. 184-186.

101. Шаяхметов, Т.А. Профессиональный спорт как новый вид экономических отношений / Т.А. Шаяхметов, В.Л. Мельников // Менеджмент XXI века. Драйверы социально-экономического развития. – 2016. – С. 244-248.

102. Шубаева, В.Г. Маркетинг в туристской индустрии: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Г. Шубаева, И.О. Сердобольская. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 120 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ИП Матяш В.А. «Футбольный клуб «Лидер»

ФИО родителя (законного представителя) полностью, конт. телефон

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу зачислить моего ребенка в Футбольный клуб «Лидер» для обучения по программе спортивной направленности по футболу.

Ребенок _____
(фамилия, имя, отчество)

Полная дата рождения « ____ » _____ г.

Проживающий по адресу _____
(индекс, город, улица, дом, квартира)

Свидетельство о рождении (паспорт) серия _____ № _____

выдан _____

№ школа, класс (детский сад) _____
(название образовательного учреждения)

Данные о родителях (законных представителях, уполномоченных лицах):

Мать: _____

Адрес/тел: _____

Отец: _____

Адрес/тел: _____

« ____ » _____ 20 ____ г. _____
(подпись заявителя) (Фамилия, инициалы заявителя)

В соответствии с Федеральным законом от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных» подтверждаю свое согласие на обработку и хранение моих персональных данных моего ребенка, содержащихся в настоящем заявлении и иных предоставленных мною документах, в информационной системе персональных данных ФК «Лидер».

Срок действия согласия определен на период обучения моего ребенка в ФК «Лидер».

« ____ » _____ 20 ____ г. _____
(подпись заявителя) (Фамилия, инициалы заявителя)

ДОГОВОР

на оказание платных физкультурно-оздоровительных услуг

г. Тюмень

«__»_____ 20__ г.

Индивидуальный предприниматель Матяш Валерий Анатольевич (**Футбольный клуб «Лидер»**), действующий на основании Свидетельства о государственной регистрации за ОГРНИП 317723200052930 от 07.08.2017, именуемый в дальнейшем «Исполнитель», с одной стороны, и Заказчик

(фамилия, имя, отчество и статус законного представителя несовершеннолетнего, именуемый в дальнейшем – «Родитель»), действующий в интересах

(фамилия, имя, отчество несовершеннолетнего и его дата рождения, именуемый в дальнейшем – «Ребенок»), с другой стороны, заключили настоящий договор на оказание платных физкультурно-оздоровительных услуг (далее – Договор) о нижеследующем:

1. Предмет договора

1.1. Исполнитель обязуется на условиях Договора оказать Заказчику услуги по проведению физкультурно – оздоровительных занятий с элементами футбола для детей, согласно учебно-тренировочной программе (далее по тексту «Услуги»), а Заказчик обязуется обеспечить соблюдение правил посещения занятий ФК «Лидер», установленных Исполнителем и оплатить Услуги Исполнителя.

1.2. Услуги ФК «Лидер» связаны с подготовкой, организацией и проведением тренировок по изучению, отработке техники и тактики игры в Футбол, а также с проведением учебных, соревновательных, спортивно-оздоровительных и других связанных с оказанием услуг, мероприятий.

1.3. Учебно-тренировочная программа (далее - Программа) состоит из 12 (двенадцати) месяцев, которая включает в себя период отдыха 1 месяц (июль). Тренировочный год (спортивный сезон) начинается 01 августа. На каждый тренировочный год разрабатывается программа, согласно возрасту воспитанников ФК «Лидер». Тренерский штаб вправе изменять месяц отдыха воспитанников, а также начало спортивного сезона.

1.4. Место проведения занятий: Манеж ФК «Лидер» (далее-Футбольный Манеж)- спортивное сооружение, которое Исполнитель использует для учебно-тренировочной и соревновательной деятельности, расположенное по адресу: г. Тюмень, поселок Метелево, КП «Лето Парк» , ул. Солнечная, 3.

1.5. Расписание занятий указано на сайте: WWW.FCLEADER.RU , а также информационном стенде ФК «Лидер».

1.6. Организацией учебно-тренировочного процесса занимается тренерский штаб ФК «Лидер».

1.7. Ребенок допускается к тренировочным занятиям при условии положительного медицинского обследования, проводимого врачом, подтверждением чего является медицинская справка, установленного образца.

Воспитанники ФК «Лидер» начиная с 10-летнего возраста обязаны предоставить медицинское заключение, установленного образца, о прохождении углубленного медицинского обследования.

2. Права и обязанности сторон

2.1. Исполнитель обязуется:

2.1.1. На основании письменного заявления Родителя, оказать Услуги надлежащего качества по утвержденной учебно-тренировочной программе, в месте оказания Услуг и в соответствии с расписанием, указанным на сайте, а также информационном стенде ФК «Лидер».

2.1.2. Обеспечить материально-техническое оснащение тренировочного процесса в соответствии с программой занятий.

2.1.3. Во время оказания Услуг проявлять уважение к личности Ребенка, оберегать его от всех форм физического и психологического насилия (воздействия), обеспечить условия укрепления нравственного и физического воспитания, психологического здоровья и эмоционального благополучия Ребенка.

2.1.4. Сохранить место за Ребенком в случае его болезни, лечения, карантина, каникул, отпуска Родителя и в других случаях пропуска занятий по уважительным причинам, если Родитель или Ребенок заранее предупредили о пропуске занятий своего тренера, с учетом оплаты услуг, предусмотренных п. 3.2. договора и предоставлением письменного заявления, а также документа подтверждающего отсутствие по уважительной причине.

2.1.5. Предоставить услуги только при условии наличия подтвержденной оплаты от Заказчика.

2.1.6. Не оказывать услугу Заказчику при отсутствии медицинской справки установленного образца о допуске Ребенка к тренировочным занятиям по футболу, а также пройденного углубленного медицинского обследования для воспитанников возраста 10 лет и старше.

2.1.7. Застраховать Ребенка в любой страховой компании сроком на один год и предоставить Заказчику копию страхового полиса.

2.1.8. Требовать от Родителя обеспечить Ребенка спортивной одеждой и обувью во время тренировочных занятий, а также экипировкой (щитки на ноги, вратарские перчатки), защищающей Ребенка от ушибов и травм. При отсутствии защитной экипировки, Ребенок до тренировочных занятий не допускается.

2.1.9. По необходимости проводить собрания с Родителями воспитанников в целях обсуждения организационных вопросов, требующих мнения Родителей, а также иных вопросов касающихся деятельности ФК «Лидер», но не реже 1 (одного) раза в квартал.

2.1.10. Организовать централизованную закупку спортивной экипировки и формы для воспитанников ФК «Лидер». Затраты на приобретение экипировки и формы для Ребенка несет Родитель.

2.2. Исполнитель вправе:

2.2.1. Изменять в одностороннем порядке Правила посещения ФК «Лидер», а также расписание занятий, проинформировав Заказчика об изменениях удобным способом, предусмотренным п. 6.4. договора.

2.2.2. Изменять в одностороннем порядке учебно-тренировочную программу ФК «Лидер» по объективным причинам, связанным с тренировочным процессом, проинформировав Заказчика об изменениях удобным способом, предусмотренным п. 6.4. договора.

2.2.3. Не допускать Ребенка к тренировочным занятиям при наличии первичных признаков заболевания и недомогания.

2.2.4. Организовать Заказчику в период отдыха тренировочный сбор (14 календарных дней), согласно программе сборов, утвержденных тренерским штабом. Место проведения, сроки и стоимость тренировочного сбора определяет Исполнитель. Затраты на участие Ребенка в тренировочных сборах несет Родитель.

2.2.5. Организовать Заказчику участие в иногородних футбольных турнирах, согласно утвержденной учебно-тренировочной программе. Участие ребенка во всех выездных мероприятиях обеспечивает Родитель за свой счет, а именно, приобретает авиа, ж/д билеты, оплачивает проживание в гостинице, трансфер, и несет иные расходы, связанные с участием Ребенка в выездном мероприятии.

2.2.6. Организовать Заказчику проведение следующих досуговых мероприятий с участием воспитанников ФК «Лидер», Родителей, а также тренерского штаба:

- День Рождения ФК «Лидер»;
- Новый Год;
- 23 Февраля- День защитника Отечества;
- 8 Марта- Международный женский день;
- 9 Мая- День Победы;
- 1 июня – Международный день защиты детей;
- Спартакиада «ФК «Лидер».

2.2.7. По необходимости организовать централизованную закупку авиа или ж/д билетов для участия воспитанников ФК «Лидер» в иногороднем футбольном турнире или ином выездном мероприятии. Затраты на приобретение билета Ребенку несет Родитель.

2.2.8. По необходимости организовать централизованное бронирование гостиницы для проживания воспитанников ФК «Лидер» на выездных мероприятиях. Затраты на оплату проживания в гостинице и трансфер Ребенку несет Родитель.

2.2.9. Организовать ежегодное централизованное комплексное медицинское обследование (углубленное медицинское обследование) воспитанников ФК «Лидер». Затраты на медицинское обследование Ребенка несет Родитель. Место проведения обследования, сроки и стоимость определяет Исполнитель и информирует Заказчика любым удобным способом, предусмотренным договором.

2.2.10. По необходимости организовать централизованную развозку воспитанников ФК «Лидер» к месту проведения тренировочных занятий и обратно, согласно расписания. Затраты на организацию развозки Ребенка до места проведения тренировочных занятий и обратно несет Родитель.

2.3. Заказчик обязуется:

2.3.1. При заключении договора, заполнить заявление о зачислении Ребенка в ФК «Лидер», сообщив Исполнителю полные и достоверные сведения о Ребенке.

2.3.2. Оплачивать услуги Исполнителя в размере и порядке, установленном настоящим Договором.

2.3.3. Ознакомиться с Правилами посещения занятий, учебно-тренировочной программой ФК «Лидер», являющихся неотъемлемой частью настоящего договора.

2.3.4. Донести содержание Правил посещения занятий ФК «Лидер» до Ребенка и обеспечить соблюдение Ребенком правил, рекомендаций тренерского штаба при проведении тренировочных занятий.

2.3.5. Обеспечить посещение Ребенком тренировочных занятий согласно расписанию.

2.3.6. Обеспечить наличие у Ребенка спортивной одежды и обуви во время тренировочных занятий, а также защитной экипировки (щитки на ноги, вратарские перчатки).

2.3.7. До начала тренировочного года организовать Ребенку прохождение медицинского обследования.

2.3.8. Предоставлять Исполнителю 2 (Два) раза в год (до 1 августа / до 1 февраля) медицинскую справку (документ, подтверждающий отсутствие противопоказаний для занятий физкультурой и спортом, а также отсутствие заболеваний опасных для других людей) с допуском Ребенка к тренировочному процессу.

2.3.9. Предоставлять Исполнителю в срок до 10 августа следующие документы:

-Свидетельство о рождении Ребенка;

- СНИЛС на Ребенка;

-Медицинский полис на Ребенка;

-Паспорт законного представителя (Родителя) – 1 стр. и стр. с пропиской;

Вышеуказанные документы направляются Исполнителю на электронную почту: tobvaloy@mail.ru в виде цветных скан. копий.

Незамедлительно сообщать Исполнителю обо всех изменениях данных Ребенка и его законного представителя, в том числе изменении контактных данных.

2.3.10. Предоставлять ежегодно Исполнителю в срок до 15 сентября оригинал справки, подтверждающей обучение Ребенка в образовательном учреждении.

2.3.11. Заблаговременно информировать Исполнителя об отсутствии Ребенка на тренировочном занятии.

2.3.12. Своевременно информировать Исполнителя обо всех изменениях состояния здоровья Ребенка, возникающих сложностях в процессе занятий и по их окончании.

2.3.13. Проявлять должное уважение к сотрудникам ФК «Лидер», другим воспитанникам, обучающимся футболу и их Родителям.

2.3.14. Уведомлять Исполнителя о расторжении договора за 14 (Четырнадцать) календарных дней.

2.4. Заказчик вправе:

2.4.1. Знакомится с информацией по вопросам, касающимся организации и обеспечения надлежащего исполнения Услуг, предусмотренных п. 1.1. договора.

2.4.2. Знакомиться с отчетом о проделанной учебно-тренировочной программе.

2.4.3. Запрашивать информацию об успеваемости, поведении Ребенка на тренировочных занятиях путем организации личных встреч с тренерским штабом ФК «Лидер» либо иным способом, предусмотренным договором. О личной встрече Заказчик уведомляет тренерский штаб заблаговременно любым удобным способом, указанным в п. 6.4. договора.

2.4.4. Отказаться от участия в выездных мероприятиях по уважительным причинам, заблаговременно предупредив Исполнителя.

2.4.5. Самостоятельно ежегодно проходить углубленное медицинское обследование, предоставив Исполнителю медицинское заключение, установленного образца с печатью медицинского учреждения, подписью и личной печатью врача, который делал заключение.

2.5. Ребенок обязуется:

2.5.1. Соблюдать Правила посещения занятий ФК «Лидер», являющиеся неотъемлемой частью настоящего договора.

2.5.2. Регулярно посещать тренировочные занятия согласно расписанию.

2.5.3. Бережно и аккуратно относиться к оборудованию, инвентарю и материальным ценностям ФК «Лидер».

2.5.4. Соблюдать дисциплину и общепринятые нормы поведения, в частности проявлять должное уважение к сотрудникам ФК «Лидер», другим воспитанникам, а также их Родителям.

2.6. Ребенок вправе:

2.6.1. Обращаться к Исполнителю по всем вопросам касающихся тренировочного процесса.

2.6.2. Пользоваться имуществом Исполнителя необходимым для обеспечения тренировочного процесса вовремя занятий, предусмотренных расписанием.

2.6.3. Принимать участие в социально-культурных, оздоровительных и иных мероприятиях, организованных Исполнителем.

2.6.4. Получать полную и достоверную информацию об оценке своих знаний, умений и навыков.

3. Стоимость услуг и порядок расчетов

3.1. Стоимость услуг по Договору составляет 5000 (пять тысяч) рублей в месяц, которая включает в себя:

- 4 500 (четыре тысячи пятьсот) рублей 00 копеек - затраты на организацию учебно-тренировочного процесса;

- 500 (пятьсот) рублей 00 копеек – затраты на развитие и содержание инфраструктуры ФК «Лидер», организацию местных футбольных турниров, организацию досуговых мероприятий, на покупку инвентаря, наградной продукции, подарочной продукции, на страхование воспитанников и т.д.

3.2. Оплата производится Заказчиком в размере 100% от стоимости услуг до 10 числа текущего месяца путем перечисления денежных средств на расчетный счет Исполнителя либо

иным способом не запрещенным действующим законодательством. (Пример: за август оплата вносится до 10 августа).

3.3. Стоимость услуг является фиксированной и не зависит от количества посещений Ребенком тренировочных занятий.

3.4. В случае пропуска тренировочного занятия стоимость услуг не пересчитывается и оплачивается в полном объеме.

3.5. В случае отсутствия подтвержденной оплаты в сроки, указанные в п. 3.2. договора, Исполнитель вправе прекратить оказание услуг.

3.6. Заказчик не оплачивает услуги Исполнителя в период отдыха воспитанников ФК «Лидер». Месяц отдыха устанавливает Исполнитель и сообщает Заказчику удобным способом, предусмотренным договором.

3.7. Исполнитель предоставляет Заказчику скидку на оплату стоимости услуг в размере 20% на второго ребенка и 50% на третьего ребенка в семье.

4. Ответственность сторон

4.1. Заказчик подтверждает, что Ребенок не имеет медицинских противопоказаний для посещения занятий. Заказчик предупрежден о необходимости для Ребенка до начала посещения занятий пройти медицинское обследование, так как Заказчик несет персональную ответственность за здоровье Ребенка. Заказчик понимает, что непредставление или предоставление недостоверных сведений о состоянии здоровья Ребенка, посещение занятий в период острого или обострения хронического заболевания, могут привести к ухудшению здоровья Ребенка и освобождает Исполнителя от ответственности за ухудшение здоровья Ребенка, наступившее в результате принятия участия в занятиях в период острого или обострения хронического заболевания, а также в результате непредставления или предоставления недостоверных сведений о состоянии здоровья ребенка.

4.2. Заказчик понимает опасность участия в занятиях для здоровья Ребенка, вызванную, в том числе, подвижным характером упражнений, используемых на занятиях. Заказчик понимает, что в результате участия в занятиях существует риск получения Ребенком травм. Заказчик освобождает Исполнителя от ответственности за любое ухудшение здоровья Ребенка, которое может возникнуть в результате предоставления Исполнителю недостоверных сведений о состоянии здоровья Ребенка или непредставление таких сведений.

4.3. Исполнитель не несет ответственности за вред, связанный с ухудшением здоровья, если состояние здоровья Ребенка ухудшилось в результате острого заболевания, обострения травмы или хронического заболевания;

4.4. Исполнитель не несет ответственности за утрату или повреждение личных вещей, оставленных в раздевалках помещения в котором проводятся занятия;

4.5. Заказчик несет материальную ответственность за ущерб, причиненный Исполнителю и помещению, в котором проводятся занятия. В случае причинения Ребенком Заказчика ущерба Исполнителю, Заказчик обязан возместить Исполнителю стоимость поврежденного и/или утраченного имущества, установленную Исполнителем. В случае причинения ущерба Исполнителю составляется акт. В случае отказа Заказчика от подписания акта, Исполнитель подписывает его в одностороннем порядке. Заказчик в течение 5 (пяти) календарных дней на основании акта обязан возместить Исполнителю причиненный ущерб в полном объеме.

4.6. Заказчик отвечает за достоверность указанных в Договоре данных и в случае их изменения должен незамедлительно информировать Исполнителя удобным способом, указанным в п. 6.4. Договора.

4.7. Стороны освобождаются от ответственности за частичное или полное неисполнение обязательств по Договору, если это неисполнение явилось следствием непреодолимой силы.

4.8. Все споры и разногласия, связанные с заключением, исполнением, прекращением Договора Стороны будут стремиться решать путем переговоров, а также путем обязательного соблюдения досудебного претензионного порядка путем направления претензии. Срок ответа на претензию- 15 рабочих дней с даты ее получения. Претензия направляется удобным способом, указанным в п. 6.4. договора.

5. Срок действия, изменение и расторжение договора

5.1. Договор вступает в силу со дня его заключения и действует в течение календарного года. Договор пролонгируется ежегодно, если ни одна из сторон не предъявила письменное уведомление об окончании срока действия договора или с момента, когда Заказчик фактически перестал исполнять условия договора.

5.2. Условия, на которых заключен Договор, могут быть изменены по соглашению сторон или в соответствии с законодательством РФ.

5.3. Настоящий Договор может быть расторгнут по инициативе Исполнителя в одностороннем внесудебном порядке, уведомив Заказчика за 5 (пять) дней до даты расторжения, в случаях:

- просрочки внесения ежемесячной оплаты в течение 5 (пяти) дней и более;
- невозможности надлежащего исполнения обязательств вследствие нарушения Ребенком дисциплины;
- систематического нарушения Ребенком и/или Родителем Правил посещения занятий ФК «Лидер»;
- проявления Ребенком и/или Родителем грубого и неуважительного отношения к работникам ФК «Лидер», тренерскому штабу, другим воспитанникам и их Родителям;
- регулярных пропусков Ребенком тренировочных занятий без уважительной причины;
- получении отрицательных результатов медицинского обследования Ребенка, свидетельствующих о том, что тренировочные занятия могут причинить вред здоровью ребенка.
- иных случаях, предусмотренных действующим законодательством РФ.

6. Заключительные положения.

6.1. Заказчик принимает решение и выражает согласие на обработку Исполнителем персональных данных Заказчика и персональных данных ребенка (далее по тексту «ПД»), предоставленных в ходе проведения занятий, свободно, своей волей и в своем интересе. Под обработкой ПД в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2006 г. №152-ФЗ «О персональных данных» понимаются действия с ПД, включая сбор, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), использование, распространение (в том числе и передачу), обезличивание, блокирование, уничтожение ПД. Перечень ПД, на обработку которых дается согласие Субъекта ПД: фамилия, имя, отчество, дата рождения, фотография, паспортные данные (данные свидетельства о рождении): серия и номер документа, орган, выдавший документ, дата выдачи документа, адрес регистрации места жительства, номера контактных телефонов, адреса электронной почты. Срок обработки ПД — бессрочно. В порядке, предусмотренным действующим законодательством РФ, согласие может быть отозвано Субъектом ПД путем письменного обращения к Исполнителю. Заказчик согласен с тем, что по его письменному требованию уведомление об уничтожении ПД будет вручаться по месту нахождения Исполнителя.

6.2. Заказчик предоставляет Исполнителю право на публикацию и дальнейшее использование изображения Ребенка и/или изображения Заказчика, включая фотографии и видеозаписи, на которых изображены Ребенок и/или Заказчик. Исполнитель, среди прочего, вправе использовать изображение Заказчика и/или Ребенка в сети Интернет, а также в любых рекламно-информационных материалах, направленных на привлечение внимания любых третьих лиц к деятельности Исполнителя.

6.3. Заказчик выражает согласие на получение СМС-сообщений, сообщений по электронной почте о деятельности Исполнителя, проводимых им акциях или при его участии, отправляемых Исполнителем или по его поручению третьими лицами.

6.4. Взаимодействие сторон в ходе исполнения обязательств по настоящему Договору осуществляется в том числе путем обмена электронными сообщениями, передаваемыми по электронной почте, системам обмена мгновенными сообщениями между пользователями с помощью сети Интернет (такими как WhatsApp, Viber, Telegram и др) путем размещения в облачных сервисах и иными способами, сложившимися из практики, установившейся во

взаимоотношениях сторон, позволяющими достоверно установить, что сообщение исходит от одной стороны.

6.5. По всем вопросам, неурегулированным в Договоре, стороны руководствуются действующим законодательством РФ.

6.6. Договор составлен в 2-х экземплярах, для каждой из сторон, имеющих равную юридическую силу.

6.7. Приложения:

1. Правила посещения занятий ФК «Лидер».
2. Учебно- тренировочная программа.

7. Адреса и реквизиты сторон

**Исполнитель: Футбольный клуб
«Лидер»**

ИП Матяш В.А.

ОГРНИП 317723200052930

ИНН 720600333839

р/с 40802810438390000852 в филиале
«Екатеринбургский» АО «Альфа-Банк»

к/с 30101810100000000964 в Уральское

ГУ Банка России

Адрес местонахождения: г. Тюмень, ул.

Николая Семенова, д. 31, корп. 2 , кв. 12

Тел: 89222696021

Эл.адрес: tobvaloy@mail.ru

Заказчик:

ФИО _____

Паспорт серия _____ № _____ выдан

_____ г.

(Кем выдан)

Адрес места

жительства: _____

Телефон: _____

Эл.почта: _____

Ребенок:

ФИО _____

Свид-во о рождении

серия _____ № _____

выдано _____

Адрес места

жительства: _____

Телефон: _____

/_____
ПОДПИСЬ

ФИО

/В.А.Матяш/

М.П.

Правила посещения занятий Футбольного Клуба «Лидер»

Правила посещения тренировочных занятий ФК «Лидер» (далее по тексту - «Правила») обязательны для исполнения Заказчиком и Ребенком, потенциальными Заказчиками, гостями и третьими лицами. Правила не являются исчерпывающими, так как Исполнитель вправе самостоятельно их дополнять и изменять.

Заказчику и Ребенку Заказчика необходимо обязательно соблюдать следующие требования:

1. Обеспечить присутствие Ребенка на тренировочном занятии за 15 минут до начала. Иметь спортивную форму, экипировку (щитки на ноги) и бутсы.
2. В случае ухудшения самочувствия Ребенка необходимо прекратить выполнение упражнений и незамедлительно информировать Исполнителя для обеспечения предоставления первой помощи нуждающемуся.
3. Для поддержания водно-солевого баланса в организме во время участия в занятиях обеспечить потребление Ребенком питьевой воды.
4. Соблюдать правила личной и общей гигиены, поддерживать чистоту на территории Футбольного Манежа;
5. Во избежание травм, столкновений во время участия в занятиях соблюдать дистанцию, не мешать и внимательно относиться к другим детям, находящимся в непосредственной близости;
6. По окончании участия в занятии необходимо вернуть используемый инвентарь на специально отведённое место.
7. Уважительно и бережно относиться друг к другу, работникам Исполнителя, третьим лицам, имуществу Заказчика, Исполнителя и третьих лиц.

Заказчику и Ребенку запрещено:

1. Пользоваться Услугами при плохом самочувствии, в острый период заболевания (в том числе являющихся носителями передающихся инфекционных заболеваний) и/или в период обострения хронического заболевания.
2. Использовать во время участия в занятиях собственные упражнения и оборудование, не предусмотренное программой.
3. Использовать жевательную резинку во время занятий.
4. Принимать пищу в спортивных залах, раздевалках и на футбольных полях;
5. Использовать ненормативную лексику.
6. В случае, если Ребенок конфликтен и/или агрессивен, Исполнитель оставляет за собой право отказать Заказчику в посещении занятий.
7. В случае необходимости Исполнитель оставляет за собой право в одностороннем порядке вносить изменения и дополнения в Правила. Изменение, дополнение Правил не является основанием для предоставления Заказчику каких-либо компенсаций.

Заказчик ознакомлен со следующими требованиями:

1. Заказчик обязан соблюдать и поддерживать общественный порядок и общепринятые нормы поведения. Запрещается приходить на тренировочные занятия, игры и турниры в нетрезвом виде, приносить и распивать спиртные напитки, курить при воспитанниках ФК «Лидер». На тренировочных занятиях, а также во время проведения игр и турниров Заказчик не должен выступать в роли наставника своему Ребенку, а также не должен вмешиваться в работу тренера. Заказчику запрещено во время тренировочных занятий, игр и турниров кричать на своего Ребенка и ругать за ошибки.
2. Тренер оставляет за собой право решать где, в какое время и в какой группе будет заниматься воспитанник. Эти решения подкреплены подготовленностью (учитываются возраст и умения), поведением и желанием самого воспитанника заниматься футболом. Свои выводы тренер может пояснить в индивидуальной беседе с Родителем. Разговор должен проходить в корректной форме. Во время товарищеских и официальных игр Заказчику запрещено отвлекать Ребенка с трибуны своими выкриками. Заказчик должен воздержаться от критики тренеров, судей или противников во время игры и

в присутствии вашего ребенка или других детей. Конструктивная критика, если Родитель чувствует в ней необходимость должна быть направлена тренеру Ребенка в частном порядке.

3. В случае, если тренер принимает решение приостановить занятие с воспитанником, Родитель имеет право узнать причины такого решения в личной беседе. Беседа с тренером проходит в спокойной форме и решения тренера должны восприниматься адекватно.

4. Тренер имеет право задавать домашние задания Ребенку (выполнение различных упражнений, просмотр и анализ футбольных матчей, рекомендации по правильному питанию воспитанников и т.д.).

С правилами посещения занятий ФК «Лидер» ознакомлен (а)

(ФИО, подпись, дата)

ПРИЛОЖЕНИЕ 3.

Организация тренировочного процесса U5

ГОДОВАЯ СТРУКТУРА РАБОТЫ U 5		
1	Рабочие дни	141
2	Количество тренировок	95
3	Число игр (контрольные, турнирные)	46
4	Теоретическое обучение (не входит во время работы)	6 часов
5	Число тестирований	2
6	Родительские собрания (не входит во время работы)	1 в месяц
7	Продолжительность тренировки	60-75 минут
8	Время тренировок	5 700 – 7 125 минут
9	Число тренировочных недель	46
10	Летняя и зимняя пауза	5+1 недели

U 5	
ТЕХНИКА С МЯЧОМ	
ПРИВЫКАНИЕ К КОНТАКТУ С МЯЧОМ И РАЗВИТИЕ «ЧУВСТВА МЯЧА»	Танцы с мячом (основные упражнения) Тик-так (внутренней стороной стопы) Толкание сводом стопы Жонглирование мяча стопой не менее двух раз
ПАС	Короткий пас внутренней стороной стопы двумя ногами
КОНТРОЛЬ МЯЧА	Остановка катящегося мяча подошвой Остановка катящегося мяча внутренней стороной стопы. Приём катящегося мяча в сторону внутренней стороной стопы.
ВЕДЕНИЕ	Прямолинейное ведение мяча двумя ногами Ведение и остановка на сигнал Прямолинейное ведение мяча двумя ногами, с изменением направления
ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	Ведение и изменение направления на 45/315 градусов внутренней стороной стопы.
ПОВОРОТЫ	-
ДРИБЛИНГ	-
ОБРАБОТКА МЯЧА	-
УДАР	-
ИГРА ГОЛОВОЙ	-
ДВИЖЕНИЕ защита	-

ПРОСТОРА	
ТЕХНИКА БЕЗ МЯЧА	
ХОДЬБА	Первая фаза
ДВИЖЕНИЕ	Первая фаза
СТАРТ	Первая фаза
ОСТАНОВКА	Первая фаза
ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	Первая фаза
ПОВОРОТЫ	Первая фаза
ПРЫЖКИ	-
ПАДЕНИЯ	Первая фаза
ФИЗИЧЕСКЕ СПОСОБНОСТИ	
СКОРОСТЬ	Фреквенция шага (частота шага) Программа развития максимальных ускорений с вариативным тренировочным содержанием Игры для развития скорости
КООРДИНАЦИЯ	Координация рук – кинетическая чувствительность
АГИЛЬНОСТЬ способность быстро определять внешние и внутренние изменения и готовность меняться на них в ответ	Программа проприоцепция (умение ощущать своё тело в пространстве).
ФЛЕКСОБИЛЬНОСТЬ способность личности проявлять умственные способности в игровой деятельности	Элементарные упражнения
ТАКТИКА	
ТАКТИКА В АТАКЕ	Движение вперёд к воротам, которые атакуют
ТАКТИКА В ОБОРОНЕ	Движение назад к воротам, которые защищают
ПРАВИЛА ИГРЫ	
ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ	Правила игры для U 5-6

ПРАВИЛА ИГРЫ С ДВУМЯ ВОРОТАМИ ДЛЯ ВОЗРАСТНОЙ КАТЕГОРИИ 5 - 6 ЛЕТ

Размеры: Поле для игры прямоугольной формы

Длина: минимум 20 м, максимум 30м

Ширина: минимум 15 м, максимум 20 м

Разметка поля: Ясно видимые линии не шире от 12см

Средняя линия: Средняя линия делит поле на две одинаковые части по ширине

Центр: Из центра поля проводится круг радиусом 3 м

Штрафная площадь: Не обозначается
Угловой сектор: 4 дуги диаметром 60см
Точка пенальти: Не обозначается
Ворота: Ширина ворот 1.8м, а высота 1.8 м
Мяч: Размер мяча (3)

Количество игроков:

- Максимальное количество игроков на поле – три, без вратаря.
- Максимальное количество игроков в команде – Шесть.
- Замена игроков может выполняться с разрешением судьи, во время любой остановки игры.
- Количество игроков для замены неограничен, только если правила игры не изменены.
- Каждый игрок должен провести в игре не меньше 50% времени, запланированного для игры.

Экипировка игрока:

- Все игроки обязаны носить щитки. Щитки должны быть полностью покрыты гетрами, они должны обеспечивать достаточную степень защиты.
- Обязательными элементами экипировки игрока являются футболка и шорты с номером.
- Цвет формы вратаря должна отличаться от остальных игроков.
- Все игроки должны носить соответствующую обувь и не должны играть в любой другой обуви или босиком.
- Игрок не должен носить такую экипировку или одевать на себя то, что может представлять опасность для остальных игроков и для него самого.
- Все игроки могут носить дополнительную защитную одежду от холода, включая перчатки, но это не должны быть опасные, острые или твердые предметы.
- Если игрок носит дополнительную экипировку, то она должна находиться под соответствующей командной экипировкой.
- Если он носит шапку, то она должна быть без острых краев, защиты от солнца или других висячих предметов каких-либо других форм.

Судья:

- Тренер или Ассистент.
- Судейские решения, связанные с игрой являются окончательными
- Каждое нарушение должно быть коротко объяснено игроку, виновному в нарушении

Продолжительность игры:

- Матч поделен на четыре четверти продолжительностью по восемь минут.
- Между первой и второй, третьей и четвертой четверти – пауза по две мин.
- Между второй и третьей четвертью (период) пауза пять мин.

Начало и возобновление игры:

- Мяч кладется в центр поля, игра начинается по сигналу судьи ударом по мячу ногой в сторону половины поля противника.
- В момент выполнения начального удара, все игроки должны находиться на своей половине поля.
- Все игроки команды противника должны быть отдалены не меньше чем на 3 м от мяча, пока он не войдет в игру.

- Мяч считается в игре, когда он ударен ногой и движется вперед.
- Игрок, который выполнил удар, не может касаться мяча другой раз, пока мяча каснется или не ударит какой-нибудь другой игрок.
- За любое нарушение этого правила, игрок получит объяснение от судьи и начальный удар будет повторен.
- Удар по воротам можно осуществить только после розыгрыша мяча.

Продолжение игры после короткой остановки:

- В случае временной остановки, вследствие нарушения или какой-нибудь необычной ситуации, и если одна команда очевидно владеет мячом, игра будет продолжена свободным розыгрышем команды которая владела мячом в том месте, где находился мяч в момент остановки игры
- Если ситуация была спорной во время остановки игры, мяч вбрасывается судьей в то место, где мяч находился в момент остановки игры. Считается, что мяч находится в игре, когда он коснулся земли.
- Команды меняют роли вначале каждой четверти.
- Команды меняют местами только в перерыве игры.

Правило – Вне игры:

- Не распространяется на правила «Вне игры»

Нарушение правил и недисциплинированное поведение игроков:

Судья присудит свободный удар в следующих нарушениях:

- Удар или попытка ударить соперника ногой.
- Подножка или попытка сделать подножку сопернику.
- Прыжок на противника.
- Грубая или опасная атака на противника.
- Нападение на противника сзади.
- Налет на противника.
- Задержка противника.
- Толчок противника.
- Игра рукой, кроме вратаря, в своей штрафной площадке.
- Подкат.
- Опасная игра (высоко поднятая нога).
- Открытое нападение(плечом в плечо), когда мяч не находится в диапазоне участников процесса.
- Блокирование движения противника.
- Положение лежа на мяче, с целью не дать мяч другим игрокам.

Судья присудит свободный удар, если игрок виновен в неспортивном поведении:

- Недисциплинированное поведение игрока:
- Несогласие игрока словами или действием.
- Затягивает возобновление игры.
- Возвращается на поле без разрешения судьи.
- Выходит с поля без разрешения судьи.
- Плюет в соперника или кого-нибудь другого.
- Употребление нецензурных и оскорбительных слов и жестов.

- Оказывает действия, которые противоречат спортивному справедливому поведению.
- За нарушение и неспортивное поведение карточки не показываются.
- Если какой-нибудь игрок делает грубые нарушения или ведет себя не по-спортивному, его необходимо заменить и успокоить.

Свободный удар:

- Не обозначается прямой свободный удар, а только косвенный свободный удар.
- Судья, назначив свободный удар, должен поднять руку вверх.
- Рука не опускается до момента выполнения удара.
- В ходе выполнения свободного удара, мяч должен быть неподвижен в момент выполнения удара.
- Выполняющий удар игрок, не имеет права вторично коснуться мяча, прежде чем мяч не коснется другого игрока.
- Если, в результате свободного косвенного удара мяч попадает в ворота противника, то гол не засчитывается и мяч разыгрывается от ворот.
- Если, в ходе свободного косвенного удара мяч попадает в собственные ворота, присуждается угловой для команды противника.
- Попадание мяча, в ходе косвенного удара, в ворота может быть признано в том случае, если мяч коснулся другого игрока перед тем, как попасть в ворота.
- Если игрок выполняет „подкат“, то его действие рассматривается, как опасное
- Судья остановит игру и объяснит игроку его нарушение, а только потом присудит косвенный свободный удар для команды противника с места нарушения
- Согласно программе обучения, судья должен объяснить игроку, который совершил нарушение, о каком именно нарушении идет речь
- В случае всех свободных ударов, расстояние игроков команды противника должна быть не меньше трех метров от мяча, пока он не войдет в игру.

Штрафной удар:

- нет

Аут:

- Стандартное вбрасывание мяча из аута, заменяется вбрасыванием мяча в игру ногой, с места, где мяч вышел за линию аута.
- Вбрасывание мяча в игру – это косвенный удар(удар по касательной) из боковых линий
- Соперники должны находиться на расстоянии три метра от мяча, пока он не войдет в игру
- Гол не может быть забит прямо из-за аута.

Угловой удар:

- Угловой удар назначается, когда мяч полностью пересек лицевую линию.
- При розыгрыше углового удара игроки команды противников должны находиться на расстоянии 3 м от мяча, пока он не будет в игре.
- Гол не может быть забит непосредственно из углового (считается косвенным ударом)
- Если игрок выполнил угловой удар ,касаясь мяча повторно, до того, как мяча коснулся другой игрок, судья обязан объяснить ,выполняющему угловой, процедуру выполнения углового удара.

- Судья после этого, присуждает косвенный свободный удар для команды противника с места, где произошло нарушение.
- В случае какого-нибудь другого нарушения, угловой удар повторяется.

ГОДОВАЯ СТРУКТУРА РАБОТЫ U 6-7

ГОДОВАЯ СТРУКТУРА РАБОТЫ U 6-7		
1	Рабочие дни	187
2	Количество тренировок	141
3	Число игр	46
4	Теоретическое обучение (не входит во время работы)	8-9 часов
5	Число тестирований	2
6	Родительские собрания (не входит во время работы)	1-2 в месяц
7	Продолжительность одной тренировки	60-90 минут
8	Время тренировок	8 460 – 13 395 минут
9	Число тренировочных недель	46
10	Летняя и зимняя пауза	5+1 недели

ПРОГРАММА РАБОТЫ ДЛЯ ВОЗРАСТА U 6-7

U 6-7	
ТЕХНИКА ДВИЖЕНИЯ С МЯЧОМ	
ЭЛЕМЕНТЫ С МЯЧОМ	<p>Первая степень с большей скоростью и точностью:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Танцы с мячом с кружением около мяча • Тик-так с движением вперед • Толкание мяча вперед • Ролинг (катание подошвой) мяча назад • Ролинг на месте к внутренней стороне • Ролинг на месте к внешней стороне • Ролинг по кругу • Ролинг в движении <p>Подбить мяч стопой, и после отскока от земли снова подбить стопой (минимально 4х) Жонглирование только стопой (минимально 3х) Жонглирование стопа – бедро - стопа Жонглирование головой (минимально 2х)</p>
ПАС	<p>Совершенствование короткого паса внутренней стороной стопы через упражнения, обе ноги – акцент на силу и точность, Короткий пас внешней стороной стопы, две ноги</p>
КОНТРОЛЬ МЯЧА	<p>Совершенствование амортизации катящегося мяча по земле подошвой стопы, амортизация катящегося по</p>

	земле мяча внутренней стороной стопы, приём в сторону катящегося по земле мяча внутренней стороной стопы через упражнения, две ноги Амортизация катящегося по земле мяча внешней стороной стопы, две ноги Приём в сторону катящегося по земле мяча внешней стороной стопы, две ноги
ВЕДЕНИЕ	Контроль прямолинейного и криволинейного ведения с различными изменениями направления, разными сторонами стопы и остановками.
ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	Совершенствование изменения направления под углом $45/315^0$ внутренними сторонами стоп, две ноги Ведение и изменение направления под углом $90/270^0$ внутренней и внешней стороной стопы, две ноги
ПОВОРОТЫ	Поворот на 180 градусов подошвой, две ноги Поворот на 180 градусов внутренней стороной стопы, две ноги
ДРИБЛИНГ	Ложный удар Финт корпусом тела Изменение скорости движения
УКРЫВАНИЕ МЯЧА	-
УДАР	-
ИГРА ГОЛОВОЙ	-
ОТКРЫВАНИЕ	Индивидуальное передвижение для занятия правильной позиции
ТЕХНИКА ДВИЖЕНИЯ БЕЗ МЯЧА	
ХОДЬБА	Вторая фаза
БЕГ	Вторая фаза
СТАРТ	Вторая фаза
ОСТАНОВКА	Вторая фаза
ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	Вторая фаза
ПОВОРОТЫ	Вторая фаза
ПРЫЖКИ	Вторая фаза
ПАДЕНИЯ	Вторая фаза
ФИЗИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА	
СИЛА	Развитие голеностопного сустава
СКОРОСТЬ	Фреквенция (частота) шага Программа развития максимальных ускорений с вариативным тренировочным содержанием Игры для развития быстроты
КООРДИНАЦИЯ	Координация рук – кинетическая чувствительность Координация ног – кинетическая чувствительность Равновесие Координация в ритме аэробики Программа специфичной координации

ГИБКОСТЬ	Динамическая гибкость
ТАКТИКА	
ТАКТИКА В НАПАДЕНИИ	Удар по воротам Понимание, что значит нападение
ТАКТИКА В ОБОРОНЕ	Защита ворот Понимания, что значит оборона
ПРАВИЛА ИГРЫ	
ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ	Правила игры для U8
ПРАКТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ	Правила игры для U7

ТРЕБОВАНИЯ И ПРАВИЛА ИГРЫ

Площадка для игры

Размеры:

- Длина: минимум 30 м, максимум 35м
- Ширина: минимум 20м, максимум 25м

Разметка линии:

- Четкие линии не шире 12 см
- Середина площадки: Средняя линия, которая делит площадку на две одинаковые половины по ширине
- Центр: Центр обозначается кругом в радиусе 3 м в центре средней линии

Вратарская: не обозначается

Штрафная площадь: не обозначается

Дуга для углового удара:

- Радиусом 60 см с центром в углу
- Точка пенальти:** не обозначается

Ворота:

- Ворота ставятся по середине линии ворот
- Ворота состоят из двух вертикальных стоек с горизонтальной перекладиной
- Ширина ворот 1,8 м, а высота 1,8 м

Мяч:

- Величина мяча (3)

Количество игроков:

- Максимальное количество игроков на поле (4)
- Игра без вратаря
- максимальное количество игроков в команде восемь (8)

Замена:

- Замена игроков может выполняться с разрешением судьи во время любой остановки игры.

- Количество игроков в замене неограничен, если только правила игры не изменены
Продолжительность игры:
- Каждый игрок должен провести не меньше 50% времени, запланированного в игре
Продолжительность матча:
- Каждый матч поделен на два (2) одинаковых периода, продолжительностью (18) мин
- Между периодами перерыв пять(5) минут

ГОДОВАЯ СТРУКТУРА РАБОТЫ U8

ГОДОВАЯ СТРУКТУРА РАБОТЫ U8		
1	Рабочие дни	187
2	Количество тренировок	141
3	Число игр	46
4	Теоретическое обучение (не входит во время работы)	8-9 часов
5	Число тестирований	2
6	Родительские собрания (не входит во время работы)	1-2 в месяц
7	Продолжительность одной тренировки	60-90 минут
8	Время тренировок	8 460 – 12 690 минут
9	Число тренировочных недель	46
10	Летняя и зимняя пауза	5+1 недели

U8	
ТЕХНИКА С МЯЧОМ	
УПРАЖНЕНИЯ С МЯЧОМ	<p>Первая, вторая и третья с большей скоростью и точностью, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ведение под постоянным контролем тренера и его заданиями • внутренняя – внешняя сторона стопы • Толкание и заведение мяча из-за опорной ноги <p>Жонглирование сильной стопой (минимально 7х)</p> <p>Жонглирование слабой стопой (минимально 4х)</p> <p>Жонглирование внутренней стороной стопы (минимально 5х)</p> <p>Жонглирование внутренней стороной слабая стопа (минимально 3х)</p>
ПАС	<p>Совершенствование короткого паса внутренней стороной стопы и внешней через игру – акцент на силе и точности</p> <p>Совершенствование короткого паса подъемом стопы</p>

	<p>через упражнения – акцент на силе и точности</p> <p>Совершенствование длинного паса подъёмом стопы через игру две ноги – акцент на силе и точности</p> <p>Короткий пас внутренней стороной стопы в одно касание</p> <p>Пас по воздуху</p>
КОНТРОЛЬ МЯЧА	<p>Совершенствование амортизации мяча катящегося по земле подошвой стопы, амортизации мяча катящегося по земле внутренней стороной стопы, приём и обработка мяча катящегося по земле внутренней стороной стопы, совершенствование амортизации мяча катящегося по земле внешней стороной стопы, приём и обработка мяча катящегося по земле внешней стороной через упражнения</p> <p>Совершенствование приёма мяча бедром через упражнения</p> <p>Амортизация мяча грудью</p> <p>Приём и отвод мяча грудью</p> <p>Приём и защита мяча</p>
ВЕДЕНИЕ	<p>Техника правильного ведения мяча</p> <p>Когда, где и почему вести мяч</p> <p>Контролирование ведения мяча с противодействием полуактивного и активного противника</p> <p>Знание когда, где и почему вести мяч быстро или медленно (спокойно)</p>
ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	<p>Изменение направления под углом $45/315^0$ внутренней и внешней стороной стопы обе ноги в ситуационных условиях</p> <p>Изменение направления под углом $90/270^0$ внутренней и внешней стороной стопы обе ноги с полуактивным и активным противником</p> <p>Изменение направления под углом $90/270^0$ вовремя переката мяча подошвой стопы</p> <p>Изменение направления под углом $90/270^0$ вовремя переката мяча подошвой стопы и заведением из-за опорной ноги</p>
ПОВОРОТЫ	<p>Повороты на 180^0 подошвой стопы обе ноги, и внутренней стороной стопы обе ноги с полуактивным и</p>

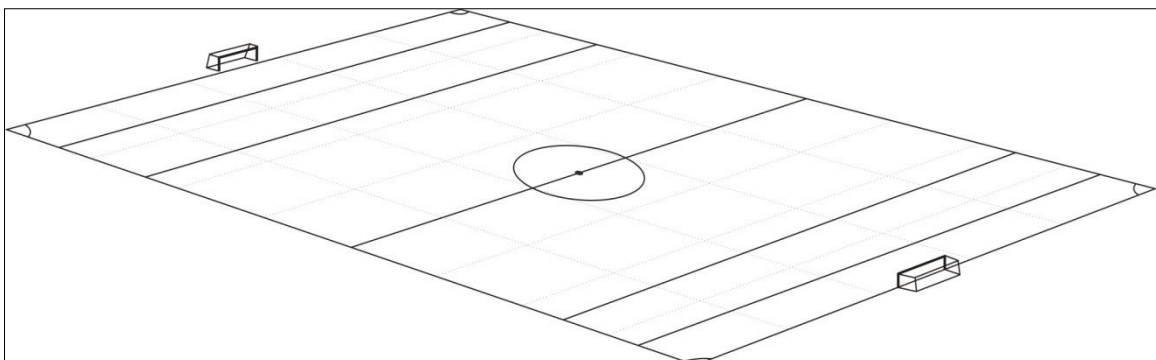
	<p>активным противником</p> <p>Совершенствование поворота на 180⁰ внешней стороной стопы обеих ног</p> <p>Поворот с перескоком через мяч</p> <p>Поворот с перекатом из-за опорной ноги</p>
ДРИБЛИНГ	<p>Вторая и третья степень с большей скоростью и точностью, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • двойной финт корпусом тела • шаг с задержкой • дриблинг внутренней стороной стопы • дриблинг из шага - внешний • дриблинг ролание – внутренняя сторона • дриблинг ролание – также внешняя сторона
УКРЫВАНИЕ МЯЧА	<p>Освоение свободного мяча: позиционирование с охраной мяча</p> <p>На месте – приём и контроль мяча</p>
УДАР	<p>Совершенствование техники удара</p> <p>Ведение и удар подъемом стопы, обе ноги (по земле/воздуху)</p> <p>Приём и удар подъемом стопы обе ноги (по земле/воздуху)</p> <p>Высокий/низкий удар в одно касания (мяч катиться по земле) внутренней стороной стопы обе ноги (пасирующий/сильный удар)</p> <p>Высокий/низкий удар из первого касания (мяч катиться по земле) подъемом стопы обе ноги</p> <p>Высокий/низкий удар в одно касание (мяч катиться по земле) вовремя приближения мяча с боку (пасирующий/сильный удар)</p> <p>Прямой удар</p> <p>1на1 с голкипером</p>
ИГРА ГОЛОВОЙ	<p>Совершенствование техники через упражнения</p> <p>Выбивание мяча высоко вперед и в сторону</p> <p>Отгрыш мяча о землю</p>
ПЕРЕДВИЖЕНИЕ/ ОТКРЫВАНИЕ В	<p>Совершенствование индивидуального передвижения для занятия правильной позиции</p> <p>Совершенствование индивидуального передвижения для</p>

ПРОСТРАНСТВО	приёма паса на определённое расстояние и под определённым углом
ТЕХНИКА БЕЗ МЯЧА	
ХОДЬБА	Обучен
БЕГ	Обучен
СТАРТ	Обучен
ОСТАНОВКА	Обучен
ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	Обучен
ПОВОРОТЫ	Обучен
ПРЫЖКИ	Вторая фаза
ПАДЕНИЯ	Четвёртая фаза
ФИЗИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА	
СИЛА	Программа развития мышц голеностопа Программа развития сила корпуса тела Программа развития силы для контроля правильной позиции тела, мускул спины, плечевого пояса
СКОРОСТЬ	Фреквенция (частота) шага Подготовка голеностопа для приземления при прыжке Программа развития максимальных ускорений с вариативным тренировочным содержанием Полигон прыжков Прыжок удар головой – удар ногой Игры для развития скорости
КООРДИНАЦИЯ	Координация ног – кинетическая чувствительность Координация рук и ног Равновесие Координация в ритме аэробики Программа специфической координации
АГИЛЬНОСТЬ	Обучение бегу из различных положений Обучение бегу с изменением направления движения
 ГИБКОСТЬ	Динамическая гибкость Пассивная статическая растяжка
ТАКТИКА	
ТАКТИКА В НАПАДЕНИИ	Совершенствование третьей степени, плюс: <ul style="list-style-type: none"> • ведение в комбинации • 2 на 2 в нападении • знание, когда, где и зачем вести мяч быстро или медленно • оценивание можно ли ударить в ближний или дальний угол • знание, где и как ударить в зависимости от положения голкипера • открывания для получения передачи

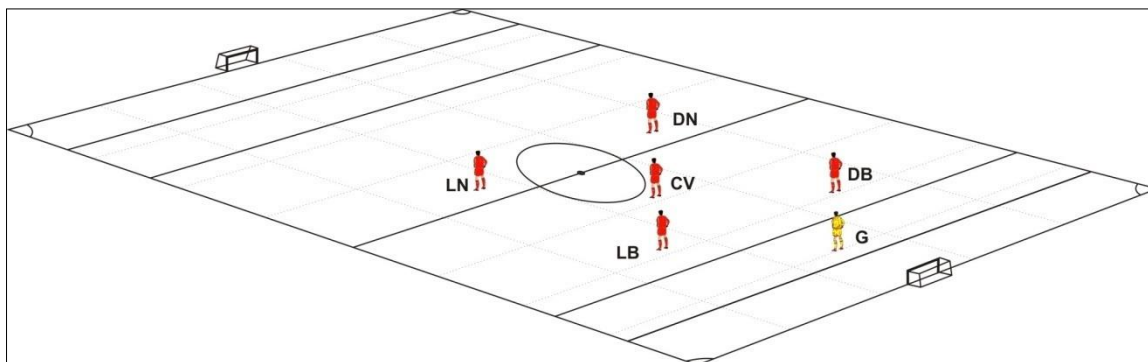
	<ul style="list-style-type: none"> • коммуникация (общение) речью: „Боком“ – оповещение игроку куда дать пас • коммуникация (общение) речью: „выкрикни имя“ – оповещение игроку кому дать пас • вбрасывание аута в нападении • атакующие задачи голкипера • атакующие задачи крайних игроков средней линии • атакующие задачи центральных игроков средней линии • атакующие задачи крайних нападающих • атакующие задачи центральных нападающих
ТАКТИКА В ОБОРОНЕ	<p>Совершенствование третьей степени, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основное положение • основной отбор (блок) • основное закрывание (покрывание) • замедление атакующих действий нападения соперника бегом назад • 1 на 1 в обороне • 2 на 2 в обороне • оборонительные задачи голкипера • оборонительные задачи крайних игроков середины поля • оборонительные задачи игроков середины поля • оборонительные задачи крайних нападающих • оборонительные задачи центральных нападающих • игроки располагаются из-за мяча, когда команда обороняется
ПРАВИЛА ИГРЫ	
ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ	Правила игры для U10
ПРАКТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ	Правила игры для U9

ПРАВИЛА И ТРЕБОВАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ ИГРЫ

ВИД ПЛОЩАДКИ ДЛЯ ИГРЫ



РАСПОЛОЖЕНИЕ ИГРОКОВ U9 ФОРМАЦИЯ 1:2:1:2



ГОДОВАЯ СТРУКТУРА РАБОТЫ U9

ГОДОВАЯ СТРУКТУРА РАБОТЫ U9		
1	Рабочие дни	187
2	Количество тренировок	141
3	Число игр	46
4	Теоретическое обучение (не входит во время работы)	11 часов
5	Число тестирований	2
6	Родительские собрания (не входит во время работы)	1-2 в месяц
7	Продолжительность одной тренировки	60-90 минут
8	Время тренировок	8 460 - 12 690 минут
9	Число тренировочных недель	46
10	Летняя и зимняя пауза	5+1 недели

U9	
ТЕХНИКА С МЯЧОМ	
УПРАЖНЕНИЯ С МЯЧОМ	<p>Первая, вторая и третья с большей скоростью и точностью, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ведение под постоянным контролем тренера и его заданиями • внутренняя – внешняя сторона стопы • Толкание и заведение мяча из-за опорной ноги <p>Жонглирование сильной стопой (минимально 7х)</p> <p>Жонглирование слабой стопой (минимально 4х)</p> <p>Жонглирование внутренней стороной стопы (минимально 5х)</p> <p>Жонглирование внутренней стороной слабая стопа (минимально 3х)</p>

<p style="text-align: center;">ПАС</p>	<p>Совершенствование короткого паса внутренней стороной стопы и внешней через игру – акцент на силе и точности</p> <p>Совершенствование короткого паса подъёмом стопы через упражнения – акцент на силе и точности</p> <p>Совершенствование длинного паса подъёмом стопы через игру две ноги – акцент на силе и точности</p> <p>Короткий пас внутренней стороной стопы в одно касание</p> <p>Пас по воздуху</p>
<p style="text-align: center;">КОНТРОЛЬ МЯЧА</p>	<p>Совершенствование амортизации мяча катящегося по земле подошвой стопы, амортизации мяча катящегося по земле внутренней стороной стопы, приём и обработка мяча катящегося по земле внутренней стороной стопы, совершенствование амортизации мяча катящегося по земле внешней стороной стопы, приём и обработка мяча катящегося по земле внешней стороной через упражнения</p> <p>Совершенствование приёма мяча бедром через упражнения</p> <p>Амортизация мяча грудью</p> <p>Приём и отвод мяча грудью</p> <p>Приём и защита мяча</p>
<p style="text-align: center;">ВЕДЕНИЕ</p>	<p>Техника правильного ведения мяча</p> <p>Когда, где и почему вести мяч</p> <p>Контролирование ведения мяча с противодействием полуактивного и активного противника</p> <p>Знание, когда, где и почему вести мяч быстро или медленно (спокойно)</p>
<p style="text-align: center;">ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ</p>	<p>Изменение направления под углом $45/315^0$ внутренней и внешней стороной стопы обе ноги в ситуационных условиях</p> <p>Изменение направления под углом $90/270^0$ внутренней и внешней стороной стопы обе ноги с полуактивным и активным противником</p> <p>Изменение направления под углом $90/270^0$ вовремя</p>

	<p>переката мяча подошвой стопы</p> <p>Изменение направления под углом $90/270^0$ вовремя переката мяча подошвой стопы и заведением из-за опорной ноги</p>
ПОВОРОТЫ	<p>Повороты на 180^0 подошвой стопы обе ноги, и внутренней стороной стопы обе ноги с полуактивным и активным противником</p> <p>Совершенствование поворота на 180^0 внешней стороной стопы обеих ног</p> <p>Поворот с перескоком через мяч</p> <p>Поворот с перекатом из-за опорной ноги</p>
ДРИБЛИНГ	<p>Вторая и третья степень с большей скоростью и точностью, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • двойной финт корпусом тела • шаг с задержкой • дриблинг внутренней стороной стопы • дриблинг из шага - внешний • дриблинг ролание – внутренняя сторона • дриблинг ролание – также внешняя сторона
УКРЫВАНИЕ МЯЧА	<p>Освоение свободного мяча: позиционирование с охраной мяча</p> <p>На месте – приём и контроль мяча</p>
УДАР	<p>Совершенствование техники удара</p> <p>Ведение и удар подъемом стопы, обе ноги (по земле/воздуху)</p> <p>Приём и удар подъемом стопы обе ноги (по земле/воздуху)</p> <p>Высокий/низкий удар в одно касания (мяч катиться по земле) внутренней стороной стопы обе ноги (пасирующий/сильный удар)</p> <p>Высокий/низкий удар из первого касания (мяч катиться по земле) подъемом стопы обе ноги</p> <p>Высокий/низкий удар в одно касание (мяч катиться по земле) вовремя приближения мяча с боку (пасирующий/сильный удар)</p> <p>Прямой удар</p>

	1на1 с голкипером
ИГРА ГОЛОВОЙ	Совершенствование техники через упражнения Выбивание мяча высоко вперёд и в сторону Отыгрыш мяча о землю
ПЕРЕДВИЖЕНИЕ/ ОТКРЫВАНИЕ В ПРОСТРАНСТВО	Совершенствование индивидуального передвижения для занятия правильной позиции Совершенствование индивидуального передвижения для приёма паса на определённое расстояние и под определённым углом
ТЕХНИКА БЕЗ МЯЧА	
ХОДЬБА	Обучен
БЕГ	Обучен
СТАРТ	Обучен
ОСТАНОВКА	Обучен
ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	Обучен
ПОВОРОТЫ	Обучен
ПРЫЖКИ	Вторая фаза
ПАДЕНИЯ	Четвёртая фаза
ФИЗИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА	
СИЛА	Программа развития мышц голеностопа Программа развития сила корпуса тела Программа развития силы для контроля правильной позиции тела, мускул спины, плечевого пояса
СКОРОСТЬ	Фреквенция (частота) шага Подготовка голеностопа для приземления при прыжке Программа развития максимальных ускорений с вариативным тренировочным содержанием Полигон прыжков Прыжок удар головой – удар ногой Игры для развития скорости
КООРДИНАЦИЯ	Координация ног – кинетическая чувствительность Координация рук и ног Равновесие Координация в ритме аэробики

	Программа специфической координации
АГИЛЬНОСТЬ	Обучение бегу из различных положений Обучение бегу с изменением направления движения
ГИБКОСТЬ	Динамическая гибкость Пассивная статическая растяжка
ТАКТИКА	
ТАКТИКА В НАПАДЕНИИ	<p>Совершенствование третьей степени, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ведение в комбинации • 2 на 2 в нападении • Знание, когда, где и зачем вести мяч быстро или медленно • оценивание можно ли ударить в ближний или дальний угол • знание, где и как ударить в зависимости от положения голкипера • открывания для получения передачи • коммуникация (общение) речью: „Боком“ – оповещение игроку куда дать пас • коммуникация (общение) речью: „выкрикни имя“ – оповещение игроку кому дать пас • вбрасывание аута в нападении • атакующие задачи голкипера • атакующие задачи крайних игроков средней линии • атакующие задачи центральных игроков средней линии • атакующие задачи крайних нападающих • атакующие задачи центральных нападающих
ТАКТИКА В ОБОРОНЕ	<p>Совершенствование третьей степени, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • основное положение • основной отбор (блок) • основное закрывание (покрывание) • замедление атакующих действий нападения соперника бегом назад • 1 на 1 в обороне • 2 на 2 в обороне • оборонительные задачи голкипера • оборонительные задачи крайних игроков середины поля • оборонительные задачи игроков середины поля • оборонительные задачи крайних нападающих • оборонительные задачи центральных нападающих • игроки располагаются из-за мяча, когда команда обороняется
ПРАВИЛА ИГРЫ	
ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ	Правила игры для U10

ПРАКТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ	Правила игры для U9
------------------------------	---------------------

ГОДОВАЯ СТРУКТУРА РАБОТЫ U10

ГОДОВАЯ СТРУКТУРА РАБОТЫ U10		
1	Рабочие дни	186
2	Количество тренировок	141
3	Число игр	46
4	Теоретическое обучение (не входит во время работы)	11 часов
5	Число тестирований	2
6	Родительские собрания (не входит во время работы)	1-2 в месяц
7	Продолжительность одной тренировки	60-90 минут
8	Время тренировок	8 460 – 12 690 минут
9	Число тренировочных недель	46
10	Летняя и зимняя пауза	5+1 недели

U10	
ТЕХНИКА С МЯЧОМ	
УПРАЖНЕНИЯ С МЯЧОМ	<p>первая, вторая, третья и четвёртая степень с большей скоростью и точностью, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ведение по заданию 3 • толкание и отвод мяча внешней стороной стопы • Жонглирование только одной стопой – сильная нога (минимально 10х) • Жонглирование стопой - слабая нога (минимально 7х) • Жонглирование внутренней стороной стопы – сильная нога (минимально 10х) • Жонглирование внутренней стороной стопы - слабая нога (минимально 5х) • Жонглирование одной затем другой стопой (минимально 10х)
ПАС	<p>Совершенствование игры в пас</p> <ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование короткого паса внутренней стороной стопы в одно касание через упражнения – сила и точность • Совершенствование паса по воздуху через упражнения – сила и точность • С лёта («волей») • Полулёта («полу волей») • Криволинейный пас • Пас в одно касание внешней стороной стопы
КОНТРОЛЬ МЯЧА	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль мяча на земле в игре • Совершенствование приёма мяча бедром через игру • Совершенствование амортизации при приёме мяча грудью, приём с отводом мяча грудью, через упражнение

	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование приёма и защита мяча через упражнения • Приём головой • Приём для паса/удара/поворота/ведения/изменение направления/дриблинга • Амортизация летящего мяча внутренней и внешней стороной стопы • Амортизация летящего мяча подъёмом стопы
ВЕДЕНИЕ	<ul style="list-style-type: none"> • Ведение мяча в ситуационных и тактических условиях
ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение направления внутренней и внешней стороной стопы в ситуационных условиях • Изменение направления во время переката мяча подошвой в ситуационных условиях • Изменение направления под углом 90/270⁰ во время переката подошвой стопы и уводом мяча за опорную ногу с полуактивным и активным противником
ПОВОРОТЫ	<ul style="list-style-type: none"> • Повороты на 180⁰ подошвой стопы обе ноги, и внутренней стороной стопы в ситуационных условиях • Повороты на 180⁰ внешней стороной стопы с полуактивным и активным противником • Совершенствование поворота с перескоком через мяч и уводом за опорную ногу • Повороты на 270⁰ внутренней стороной стопы, две ноги
ДРИБЛИНГ	<p>Вторая, третья и четвёртая степень с большей скоростью и точностью, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • двойной финт корпусом тела • дриблинг ложное отведение • дриблинг ложная остановка и увод мяча за опорную ногу • дриблинг перескакиванием мяча • дриблинг двойной • дриблинг с поворотом на 360⁰
УКРЫТИЕ МЯЧА	<p>Четвёртая степень с большей скоростью и точностью, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • в движении – в момент приема, ведения и повороте • в игре 1:1 – противник встречает с различных сторон • освоение свободного мяча: эксплозивное движение к мячу
УДАР	<p>Четвёртая степень с большей скоростью и точностью, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • высокий, низкий криволинейный удар • удар с лёту «волей»
ИГРА ГОЛОВОЙ	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование основной техники через игру • Совершенствование выбивания мяча высоко вперёд и в сторону, через упражнения • Совершенствование отыгрыша мяча о землю, через упражнения • Игра головой в обороне • Игра головой в нападении • Игра головой в падении

ПЕРЕДВИЖЕНИЕ/ ОТКРЫВАНИЕ В ПРОСТРАНСТВО	<ul style="list-style-type: none"> • Совершенствование индивидуального передвижения для занятия правильной позиции • Совершенствование индивидуального передвижения для приёма паса на определённое расстояние и под определённым углом • Бег в пространство без мяча • Ложное открывание
ТЕХНИКА БЕЗ МЯЧА	
ХОДЬБА	Обучен
БЕГ	Обучен
СТАРТ	Обучен
ОСТАНОВКА	Обучен
ИЗМЕНЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	Обучен
ПОВОРОТЫ	Обучен
ПРЫЖКИ	Третья фаза
ПАДЕНИЯ	Пятая фаза
ФИЗИЧЕСКАЯ ПОДГОТОВКА	
СИЛА	<ul style="list-style-type: none"> • Программа развития мышц для увеличения силы корпуса тела • Программа развития групп мышц для правильного держания корпуса тела
СКОРОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Подготовка мышц голеностопа для взрывного прыжка • Программа развития скорости первого шага • Программа развития максимальных ускорений с вариативным тренировочным содержанием • Полигон прыжков • Прыжок удар головой – удар ногой
КООРДИНАЦИЯ	<ul style="list-style-type: none"> • Координация ног - кинетическая чувствительность • Координация рук и ног • Равновесие • Координация в ритме аэробики • Программа кинетической чувствительности флексора бедра • Развитие кинетической чувствительности жонглированием мяча • Программа координации ног • Программа специфической координации
АГИЛЬНОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Программа проприорецепции • Обучение бегу из различных положений • Обучение бегу с изменением направления
 ГИБКОСТЬ	<ul style="list-style-type: none"> • Динамическая гибкость • Пассивная статическая растяжка

ТАКТИКА	
ТАКТИКА В НАПАДЕНИИ	Совершенствование третьей и четвёртой степени, плюс: <ul style="list-style-type: none"> • ведение мяча дальше от противника

	<ul style="list-style-type: none"> • Знание, когда, где и почему отыграть двойной пас • оценивание, когда выбить мяч • знание, где и почему вбрасывать мяч в игру вовремя аута • знание, какой вид и где использовать прямой удар, навес • знание, когда и почему необходимо изменить сторону атаки • оценивание использовать точный или сильный удар • подготовительное движение для приёма длинного паса • движение в ширину для двойного паса или паса в пространство • движение во время передачи • звуковая коммуникация • коммуникация (общение) речью: „ я здесь“ – оповещение игроку с мячом, где находится • коммуникация (общение) речью: „внимание“ – оповещение игроку с мячом, что на него нападает противник • первый удар с центра поля • быстрый переход в атаку
ТАКТИКА В ОБОРОНЕ	<p>Совершенствование четвёртой степени, плюс:</p> <ul style="list-style-type: none"> • контактная игра • подкат • позиционирование: расстояние от игрока • позиционирование: замедление атакующих действий противника на фланге • вход в линию движения нападающего • затруднение возможности противнику сделать передачу • оборона во время прямого удара по центру • быстрый переход в защиту
ПРАВИЛА ИГРЫ	
ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ	Правила игры для U11
ПРАКТИЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ	Правила игры для U10