

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма
Кафедра теоретических основ менеджмента
физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

_____ 2025 г.
« ___ » _____

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

МОДЕЛЬ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ОТДЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ
МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ
ДОМАШНЕГО МАТЧА ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА «РУБИН»

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель _____ доцент каф. ТОиМФКиТ С.В. Чеха

Выпускник _____ И.В. Чихачева

Рецензент _____ д.п.н, профессор А.Ю. Близневский

Нормоконтролер _____ З. Халджанова

Красноярск 2025

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Модель практической реализации отдельных элементов маркетинговой стратегии на примере организации домашнего матча футбольного клуба «Рубин»» содержит 81 страницу текстового документа, 3 приложения, 60 использованных источников, количество таблиц 9 и рисунков 28.

МАРКЕТИНГ, ФУТБОЛ, ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ, СТРАТЕГИЯ, МОДЕЛЬ

Объект: деятельность футбольного клуба «Рубин».

Предмет: модель практической реализации отдельных элементов маркетинговой стратегией при организации домашнего матча футбольного клуба «Рубин».

Цель: разработка и внедрение модели практической реализации отдельных элементов маркетинговой стратегией при организации домашнего матча ФК «Рубин».

В магистерской диссертации решены следующие задачи:

1. Изучить менеджмент спортивных организаций и систему управления футбольными матчами в России;
2. Проанализировать деятельность ФК «Рубин» с 2021 по 2023 год, а также потребительские предпочтения на рынке услуг спортивных мероприятий в г. Казань.
3. Разработать и внедрить модель практической реализации отдельных элементов управления организацией домашнего матча ФК «Рубин».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические основы менеджмента в спортивных организациях на примере футбольных клубов	8
1.1 Менеджмент в спортивных организациях.....	8
1.2 Особенности маркетинговой деятельности спортивных организации	14
1.3 Организация и управление проведением футбольных матчей Российской Премьер-Лиги	24
2 Организация и методы исследования	31
2.1 Организация исследования	31
2.2 Методы исследования.....	33
3 Разработка и внедрение модели практической реализации отдельных элементов маркетинговой стратегии домашнего матча по футболу на примере ФК «Рубин».....	35
3.1 Анализ деятельности ФК «Рубин»	35
3.1.1 Организационная характеристика ООО ФК «Рубин».....	35
3.1.2 Анализ маркетинговой деятельности ООО ФК «Рубин» за 2020-2024 гг	41
3.2 Анализ портрета болельщиков ФК «Рубин» и их предпочтений на домашних матчах	47
3.3 Разработка и внедрение модели организации домашнего матча ФК «Рубин»	57
Заключение	65
Список использованных источников	68
Приложение А	74
Приложение Б.....	77
Приложение В.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Организация спортивных мероприятий является важной составляющей современной спортивной индустрии, а управление процессом проведения матчей требует комплексного подхода, включающего различные аспекты – от обеспечения безопасности и соблюдения норм регламента до взаимодействия с болельщиками и СМИ. В условиях роста популярности футбола в мире, профессиональные футбольные клубы стремятся к совершенствованию управления матчами для повышения уровня удовлетворенности болельщиков, улучшения качества мероприятия и повышения имиджа клуба. Особую актуальность данный вопрос приобретает в контексте матчей Российской Премьер-Лиги (РПЛ), являющейся главным футбольным турниром страны. Согласно опросу ВЦИОМ, популярность футбола в России падает невероятными темпами: доля равнодушных к футболу россиян с 2005 по 2024 год выросла почти вдвое – с 43% до 77% [44]. В 2022 году, когда российские команды были вынуждены перестать участвовать в международных соревнованиях, этот показатель составлял 63%. За этот же период количество постоянных футбольных болельщиков снизилось в пять раз (с 19% до 4%), а интересующихся футболом время от времени – с 34% до 18%.

При организации домашних матчей следует ориентироваться не только на посещаемость и заинтересованность зрителей, но и на требования, которые изложены в Регламент МИР Чемпионат России по футболу среди команд клубов Премьер-Лиги. В нем изложены все требования для проведения спортивных мероприятий, однако также следует изучить требования регламента РПЛ. В данном нормативном документе изложены требования по организации матчей, включая обеспечение безопасности, допуск болельщиков, работу служб стадиона и медийное сопровождение. Организацию и контроль за проведением Чемпионата осуществляет РФС в соответствии с Федеральным законом от 4 декабря 2007 года №329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской

Федерации». РФС принадлежат исключительные права, возникающие в связи с проведением Чемпионата.

Исследование специфики управления организацией домашних матчей клубов РПЛ, в частности на примере ФК «Рубин», позволит выявить основные проблемы и определить пути их решения. Домашние матчи футбольных клубов – это мероприятия, которые требуют тщательной подготовки и координации между различными участниками, включая спортивные клубы, правоохранительные органы, службу безопасности стадиона, волонтеров и другие заинтересованные стороны.

Проблема исследования заключается в недостаточной эффективности управления организацией домашних матчей футбольных клубов Российской Премьер-Лиги, что проявляется в низком уровне удовлетворенности зрителей, финансовых потерях и недостаточном использовании современных управленческих технологий. В частности, на примере ФК «Рубин» необходимо выявить ключевые факторы, влияющие на качество организации матчей в рамках работы департамента маркетинга, коммерции и медиа.

Цель: разработка и внедрение модели практической реализации отдельных элементов маркетинговой стратегией при организации домашнего матча ФК «Рубин».

Объект: деятельность футбольного клуба «Рубин».

Предмет: модель практической реализации отдельных элементов маркетинговой стратегией при организации домашнего матча футбольного клуба «Рубин».

Задачи:

1. Изучить менеджмент спортивных организаций и систему управления футбольными матчами в России;
2. Проанализировать деятельность ФК «Рубин» с 2021 по 2023 год, а также потребительские предпочтения на рынке услуг спортивных мероприятий в г. Казань.

3. Разработать и внедрить модель практической реализации отдельных элементов управления организацией домашнего матча ФК «Рубин».

Гипотеза: предполагалось, что управление организацией спортивного матча Российской Премьер-Лиги на примере домашнего матча футбольного клуба «Рубин» будет более эффективным, если:

- будут применяться современные подходы к планированию и координации всех процессов, связанных с проведением матча, включая логистику и работу с болельщиками;

- будет изучена система анализа и мониторинга ключевых показателей (посещаемости, удовлетворенности зрителей, соблюдения регламентов) для оперативного принятия управленческих решений;

- будет разработана и внедрена модель управления организацией домашнего матча в рамках отделов маркетинга, коммерции и медиа.

Методологический фундамент работы:

- теоретический анализ и обобщение данных;
- методы сравнения, синтеза и обобщения;
- опрос в виде анкетирования;
- математическая обработка материалов исследования.

Теоретическая база исследования:

Организация и проведение соревнований, основы спортивного менеджмента были рассмотрены в научных трудах Стефановского М.В, Литвинова С.А, Иванкова Ч.Т., Скворцова Ю.С., Швецов М.Д. Значение маркетинга в физической культуре и спорте рассматривали такие авторы, как Ж.В. Живанович, В.А. Какузин, А.В. Портнов. Маркетинг спортивных организаций в научных трудах описывали С.Н. Скороходов, А.В. Малыгин, Д. Бич, С. Чедвик. Особенности менеджмента и маркетинга спортивных услуг рассматривали А.И. Шамардин, А.А. Кудинов, Ю.А. Зубарев. Исследования по развитию спорта проводили Л.П. Матвеев, В.Н. Платонов, В.К. Бальсевич, Ю.Ф. Курамшин.

Научная значимость модель управления организацией домашних матчей обусловлена тем, что основные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы могут быть использованы в качестве базы для дальнейших исследований как теоретического, так и прикладного характера в области работы футбольных клубов.

Практической значимостью является то, что, внедрение предложенных в работе рекомендаций позволит повысить качество организации матчей, улучшить взаимодействие с болельщиками, а также оптимизировать процессы планирования и координации работы различных служб. Это, в свою очередь, может способствовать увеличению посещаемости матчей, росту доходов клубов и повышению общего уровня удовлетворенности участников спортивного мероприятия.

1 Теоретические основы менеджмента в спортивных организациях на примере футбольных клубов

1.1 Менеджмент в спортивных организациях

Менеджмент в спортивных учреждениях – это систематический подход к управлению, который обеспечивает успешное функционирование спортивных клубов, лиг или федераций. В этот процесс входят такие ключевые элементы, как планирование, организация, мотивация и контроль за деятельностью, связанной с развитием спорта. Это также охватывает аспекты, касающиеся организации тренировочного процесса и проведения соревнований, управления кадровыми ресурсами, а также установления связей с внешними партнерами. Особенностью спортивного менеджмента является необходимость учитывать спортивные, коммерческие и социальные аспекты деятельности, что требует гибкого подхода и глубокого понимания специфики

Основная задача менеджмента заключается не только в управлении материальными объектами, но и в организации работы людей, а также в применении маркетинговых стратегий и принципов. Эксперты в области спортивного менеджмента за границей выделяют четыре ключевых функции, которые характеризуют эту сферу, представлены на рисунке 1 [6]:

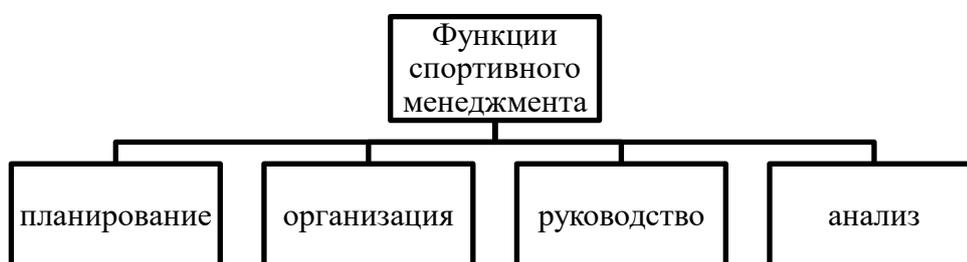


Рисунок 1 – Функции спортивного менеджмента

Процесс планирования занимает центральное место в задаче определения целей для организаций, занимающихся спортом, и в выработке путей их

выполнения. Это действие предоставляет ответы на ключевые вопросы о том, что предстоит сделать и каким способом следует действовать для достижения запланированного. В ходе реализации установленных планов формируются официальные связи между участниками процесса. В свою очередь, организационная деятельность направлена на уточнение, кто конкретно будет заниматься исполнением намеченных задач.

Цель спортивного менеджмента заключается в обеспечении эффективного функционирования спортивной организации через оптимальное управление её ресурсами (человеческими, финансовыми, материальными) для достижения спортивных, коммерческих и социальных целей. Это включает достижение высоких спортивных результатов, устойчивое финансовое развитие, привлечение болельщиков и спонсоров, создание положительного имиджа клуба или организации, а также вклад в популяризацию и развитие спорта. Спортивный менеджмент нацелен на создание условий, при которых спортивные организации могут не только успешно конкурировать на спортивной арене, но и эффективно развиваться как бизнес, удовлетворяя интересы всех участников – спортсменов, болельщиков, спонсоров и общества в целом [30].

Исходя из этого, ключевой целью руководства в бизнес-структурах, связанных с физкультурой и спортом, становится обеспечение рентабельности или получения дохода благодаря оптимизации рабочего процесса. Тем не менее, большинство учреждений в области физической культуры представляют собой некоммерческие организации. Многие из них являются государственными, такими как детско-юношеские школы спорта, спортивные школы олимпийского резерва и другие. В связи с этим, основная цель их управления заключается в постоянном стремлении удовлетворять потребности и спортивные интересы различных групп населения в услугах в области физической культуры и спорта [30].

Функции в области спортивного менеджмента можно рассматривать как отдельные, специализированные виды управленческой деятельности, которые возникли в результате разделения труда. Эти функции отражают различные

направления или этапы целенаправленного воздействия управляющего субъекта на объект управления. Существует деление на общие функции и функции, характерные для конкретных отраслей [30].

Управленческие функции имеют универсальный характер, так как они охватывают процесс управления любой организацией, независимо от ее размера и отрасли. В сфере спортивного менеджмента эти функции также имеют критическое значение, поскольку они способствуют эффективной работе клубов, федераций и различных спортивных учреждений. Давайте более детально рассмотрим суть каждой из этих функций.

Общие функции спортивного менеджмента, по мнению И.Н. Масловой, И.О. Надточий [54]:

- планирование;
- организация;
- мотивация;
- контроль;
- координация.

1. Планирование – это ключевая функция, направленная на постановку целей и разработку путей их достижения. В спорте это может касаться как спортивных задач (победы, рекорды), так и коммерческих целей (увеличение прибыли, расширение базы болельщиков).

2. Функция менеджмента, связанная с организацией, включает в себя систематизацию существующих учреждений, занимающихся физической культурой и спортом. Это подразумевает обеспечение их всем необходимым для эффективного функционирования: кадрами, помещениями, финансами, оборудованием и так далее. Также важной задачей является создание новых организаций и разработка новых направлений деятельности, которые будут направлены на реализацию управленческих решений и осуществление маркетинговых мероприятий.

3. Мотивация является важнейшим элементом управления персоналом. Для спортивных организаций это означает создание стимулов для спортсменов,

тренеров и сотрудников, обеспечивающих высокую производительность и стремление к успеху.

4. Контроль как процесс оценки результатов и корректировки действий. В спортивных организациях контроль необходим для анализа эффективности работы команды, достижения поставленных целей и выполнения задач.

5. Координационная деятельность является основополагающим аспектом управления в области спорта, обеспечивающим ее устойчивое и непрерывающееся развитие. Главная задача координации - достижение гармонии между всеми составляющими спортивной структуры. Это достигается через создание разумных коммуникационных связей как внутри организации, так и с внешней аудиторией.

Отраслевые функции [38]:

- Управление тренировочным процессом;
- Организация спортивных мероприятий;
- Управление спортивными результатами;
- Работа с болельщиками и маркетинг;
- Управление спортивной инфраструктурой;
- Финансовый менеджмент в спорте.

Все универсальные и специализированные функции спортивного менеджмента взаимодействуют между собой, формируя организационно-технологический процесс. Система специализированных функций служит объективной основой для формирования организаций, ориентированных на физическую культуру и спорт. Структурные подразделения организаций, такие как управления и отделы, выступают носителями этих специализированных функций [54].

Современный спортивный менеджмент осуществляется на основе четырех принципов, изображенных на рисунке 2:

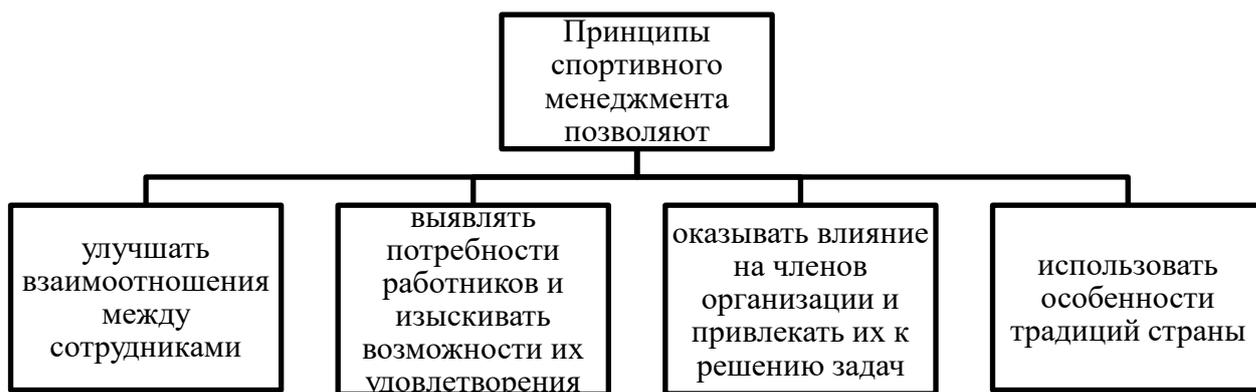


Рисунок 2 – Возможности спортивного менеджмента

Одним из важнейших аспектов менеджмента в спортивных организациях является стратегическое планирование, играющее ключевую роль в успешном развитии клуба или лиги. Этот процесс позволяет определить главные цели организации, а также разработать детализированные стратегии и методы для их долгосрочного достижения [30]. В условиях жесткой конкуренции, существующей в спортивной индустрии, особое внимание уделяется не только спортивным результатам, но и коммерческим направлениям. К ним относятся маркетинг, продажи билетов, работа с болельщиками и привлечение спонсоров.

Эффективное стратегическое планирование помогает клубам адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, разрабатывать новые источники дохода и усиливать свою конкурентоспособность. Например, грамотная маркетинговая стратегия может повысить узнаваемость бренда, увеличить количество болельщиков и привлечь крупные спонсорские контракты. Таким образом, стратегическое планирование способствует устойчивому росту и развитию спортивных организаций, обеспечивая их долгосрочный успех на рынке [30].

Для успешного функционирования системы управления кадрами в спортивных учреждениях важно активно применять финансовые и экономические стимулы. Также следует внедрить современные методы управления персоналом, а также четко определить функциональные обязанности и правила работы для сотрудников [39].

Персонал играет важнейшую роль в любой спортивной организации, а его управление является стратегически важной частью спортивного менеджмента. Изучение теоретического материала показало, что несмотря на разнообразие научных исследований, существует определенное противоречие. Это связано с тем, что теория менеджмента организаций хорошо разработана, в то время как ценности физической культуры и социально-педагогические аспекты управления деятельностью спортивных организаций остаются недостаточно изученными. По-прежнему открытым остается вопрос о том, как определить социально-педагогические критерии, которые могли бы оценить эффективность спортивного менеджмента [38].

Ведущие эксперты в области управления человеческими ресурсами подчеркивают, что профессиональная ориентация, адаптация и обучение после получения диплома играют ключевую роль в кадровой деятельности. Эти аспекты служат связующим звеном между образовательной системой и предоставлением услуг в сфере физической культуры и спорта. Деятельность профессионалов в области физической культуры и спорта по своей природе представляет собой специфический вид педагогической работы. Она требует не только высокого уровня профессиональной подготовки, но и постоянного обновления знаний и навыков. Для этого создана многоуровневая система подготовки специалистов в данной области. Эта система охватывает различные образовательные программы, включая среднее и высшее профессиональное образование, а также программы последипломного обучения [39].

Управление человеческими ресурсами в спортивной организации также занимает центральное место. Оно охватывает как управление тренерским штабом и игроками, так и административный персонал, волонтеров и работников инфраструктуры. Важно обеспечивать мотивацию и профессиональное развитие сотрудников, а также эффективно управлять командной динамикой [30].

Таким образом, управление организацией представляет собой сложный и многоуровневый процесс. В связи с этим, квалификация менеджера и его личные характеристики становятся ключевыми аспектами для успешного

функционирования спортивной организации. Это особенно актуально в условиях изменений, касающихся стратегии, финансов, экономики, социальных и психологических факторов, а также правовых норм.

1.2 Особенности маркетинговой деятельности спортивных организаций

Спортивный маркетинг (далее СМ) – это комплекс мероприятий и стратегий, направленных на продвижение спортивных мероприятий, команд, отдельных спортсменов, а также товаров и услуг, связанных со спортом. Он объединяет маркетинговые инструменты и спортивные активности для создания и поддержания интереса аудитории к спортивным продуктам и услугам, а также для повышения лояльности к бренду или компании, поддерживающей спорт.

Спортивный маркетинг – процесс создания и реализации стратегий, связанных с производством, ценообразованием, продвижением и дистрибуцией спортивной продукции, который нацелен в первую очередь на удовлетворение потребностей и желаний клиентов в интересах бизнеса [34]

СМ включает в себя четыре ключевых направления, изображенные на рисунке 3.

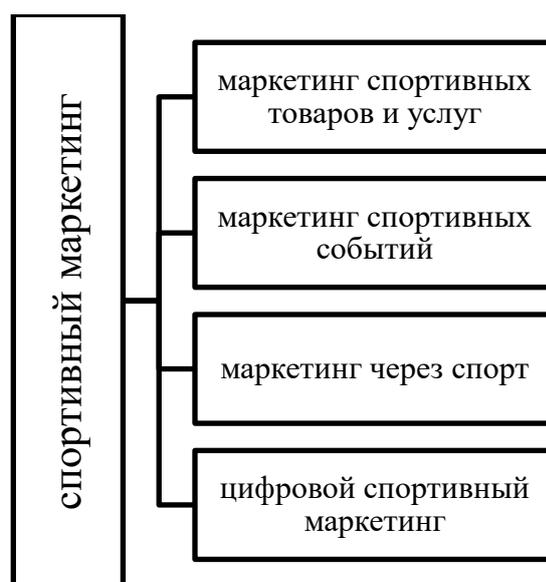


Рисунок 3 – Направления спортивного маркетинга

1. Маркетинг спортивных товаров и услуг. Это направление включает продвижение спортивного инвентаря, одежды, аксессуаров и других продуктов, связанных со спортом. В данной области используются традиционные маркетинговые инструменты, такие как реклама, PR, спонсорство, продвижение через лидеров мнений и знаменитостей. Известные спортсмены часто выступают лицом брендов, что способствует увеличению продаж и повышению узнаваемости товаров [38].

2. Маркетинг спортивных мероприятий представляет собой набор действий, направленных на использование специализированных событий для достижения маркетинговых целей, а также включает в себя маркетинг самих событий в качестве продуктов. В свою очередь, событийный маркетинг охватывает два аспекта: первый – это маркетинг мероприятий, который касается событий как продуктов, а второй – это маркетинг, осуществляемый через эти события, что подразумевает использование мероприятий для продвижения других товаров или услуг, изображен на рисунке 4.

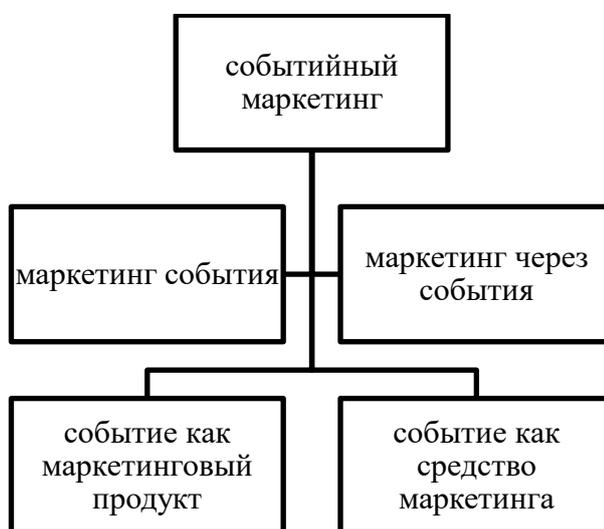


Рисунок 4 – Содержание событийного маркетинга

Следует отметить, что разделение событий на две категории является довольно условным, так как нередко характеристики, присущие обеим категориям, могут наблюдаться в одном и том же событии.

3. Маркетинг через спорт. Это использование спорта как платформы для продвижения продуктов и услуг, не связанных напрямую со спортом. Компании заключают спонсорские соглашения с клубами, спортсменами или мероприятиями для увеличения узнаваемости бренда. Примеры – логотипы на форме спортсменов, брендование стадионов, реклама на спортивных трансляциях [35].

4. Цифровой СМ. В последние годы цифровые технологии стали неотъемлемой частью спортивного маркетинга. Социальные сети, стриминговые платформы, мобильные приложения и другие цифровые каналы позволяют спортивным брендам и организациям взаимодействовать с аудиторией напрямую, предоставляя эксклюзивный контент, а также создавая новые возможности для монетизации. Например, трансляции событий в реальном времени, взаимодействие с фанатами через соцсети и использование данных для персонализированного подхода к болельщикам [34].

Как правило, СМ применяют в своей работе спортивные организации, поэтому рассмотрим особенности маркетинговой деятельности спортивных организаций [35]:

Первое, стремительность и сезонность. Спортивные мероприятия и сезоны зачастую имеют короткий срок, поэтому маркетинговые стратегии должны быть направлены на максимально эффективное использование этого времени. Важно привлечь внимание зрителей и клиентов именно в этот ограниченный период. Вне сезона привлечь команды потенциальных клиентов практически невозможно, так как они, скорее всего, будут заинтересованы другими видами спорта.

Второе, эмоциональная привлекательность играет ключевую роль в спортивном маркетинге. Спорт пробуждает мощные эмоции у фанатов, и задача маркетинга заключается в том, чтобы эффективно использовать этот аспект. Это можно сделать через создание разнообразного контента и организацию мероприятий, которые будут подпитывать их увлечение и лояльность. Эмоциональный маркетинг основывается на пробуждении определенных

эмоций, таких как радость, грусть или гнев, что особенно характерно для спорта. Однако, поскольку эмоции разнообразны и сложны, вызвать нужную реакцию непросто. Результаты спортсменов могут вызывать как положительные, так и негативные эмоции, что влияет на восприятие, даже если маркетинговая кампания выполнена идеально [35].

Следующей особенностью является спонсорство и партнерство. Спонсорство – это форма финансовой помощи, которую спортивные организации получают от различных компаний или брендов. Эти компании становятся спонсорами, предоставляя деньги или другие ресурсы в обмен на различные виды рекламы и преимущества. Например, это может быть возможность размещать свой логотип на спортивной форме, рекламировать себя на стадионах, участвовать в маркетинговых акциях и другие подобные возможности. Благодаря спонсорству спортивные организации могут покрывать свои расходы, увеличивать свою популярность и развивать сотрудничество с крупными компаниями [32].

Партнёрство в области спортивного маркетинга охватывает широкий спектр соглашений с различными компаниями. Эти компании не просто финансируют спортивные организации, но и работают вместе с ними для достижения совместных целей. Партнёрство представляется как один из аспектов стратегического маркетинга, в рамках которого заключаются договоренности о сотрудничестве с конкретной спортивной организацией или спортсменом. В общем смысле, партнёрство можно рассматривать как форму объединения компаний, основанную на договоре, в котором чётко определяются права и обязанности всех участников [42]. К примеру, ФК «Барселона» (Испания) проводит кроссмаркетинг с такими брендами, как Rakuten и Nike. Формула 1 сотрудничает с премиальными брендами Rolex и Heineken, что укрепляет их престиж. Компания Ред Булл активно сотрудничает с экстремальными видами спорта, что позволяет им расширять узнаваемость.

Партнерство в области спортивного маркетинга представляет собой взаимодействие между спортивными организациями, командами, атлетами и

коммерческими структурами с целью достижения общих интересов. Одним из примеров такого сотрудничества является спонсорство, при котором компания выделяет средства в обмен на возможность продвигать свой бренд через размещение логотипов на спортивной форме или в рекламных материалах. Также это совместные рекламные кампании, когда спортивные бренды и компании создают общие акции или продукты для привлечения аудитории. Важным элементом партнерства является брендинг и мерчендайзинг, включая продажу совместной продукции, что помогает увеличить доходы и узнаваемость [42]. Организация совместных мероприятий, таких как турниры или благотворительные акции, также является частью партнерства, что способствует росту видимости и вовлеченности. В условиях цифровизации, партнерства часто включают совместные кампании в социальных сетях, создание контента или мобильных приложений, что расширяет охват аудитории. Такие партнерства позволяют компаниям ассоциировать свой бренд с положительными эмоциями спорта, улучшая лояльность и привлекая новых клиентов.

Как отмечает Твердохлебова М.Д., спортивная журналистика активно развивается в условиях цифровой трансформации. В этой сфере особенно очевидны ранее выделенные черты, среди которых можно выделить использование интернет-технологий и углубление взаимодействия между участниками коммуникации. Ключевым аспектом становится анализ пользовательского поведения для того, чтобы предоставить им контент, который может быть для них интересен, основываясь на системе персонализированного профилирования [42].

В спортивном маркетинге важной особенностью как личности, так и бренда является аутентичность и эмоциональная связь с аудиторией. Для спортивных организаций это означает необходимость создания настоящего и искреннего имиджа, который находит отклик у болельщиков. Спортивная личность, будь то спортсмен или тренер, ассоциируется с определёнными ценностями, такими как честность, стойкость, решимость, и именно эти качества становятся основой доверия и лояльности фанатов. Аутентичность личности и

бренда позволяет сформировать прочные отношения с аудиторией, основанные на искренности и поддержке, что крайне важно для успешного продвижения в спортивной индустрии.

Кроме того, эмоциональная привлекательность играет ключевую роль. В спортивных организациях важно создать сильную эмоциональную связь с болельщиками, вызвав у них чувство гордости и преданности. Результаты команды, личные истории спортсменов и их переживания становятся частью общего опыта фанатов. Спортивные бренды часто используют эту связь для формирования устойчивой идентичности, которая выходит за пределы просто спортивных достижений, создавая стойкие и долгосрочные отношения с аудиторией.

Все эти характеристики придают маркетингу спортивных организаций его уникальность и требуют особого подхода. Это связано с сезонностью различных видов спорта, а также с уникальным восприятием со стороны целевой аудитории и потенциальных клиентов.

Спортивная аудитория состоит из трех основных элементов, которые представлены на рисунке 5 [49]. Цель данных элементов, удовлетворять потребности трех типов потребностей: зрителей, участников и спонсоров.



Рисунок 5 – Упрощенная модель взаимоотношений потребителя и поставщика в спортивной индустрии

На рисунке 5 представлена структура потребителей, которая включает в себя зрителей, участников и спонсоров. Эти группы активно взаимодействуют с предложениями, такими как мероприятия, товары, тренировки и информация. С другой стороны, можно наблюдать производителей и посредников, среди которых находятся владельцы команд, спортивные ассоциации, спонсоры, средства массовой информации и агенты. Эти субъекты также имеют непосредственное отношение к продуктам, предоставляемым спортивной организацией.

Спортивный продукт – это основной компонент спортивной индустрии, который включает в себя широкий спектр предложений, связанных со спортом. Во-первых, это спортивные события и соревнования: чемпионаты, турниры, матчи и другие публичные мероприятия, которые привлекают зрителей и болельщиков [38]. Эти события могут быть как локальными, так и международными, и играют ключевую роль в формировании спроса на спортивные товары и услуги. Во-вторых, спортивный продукт включает в себя товары – спортивное оборудование, одежду, аксессуары, обувь и другие продукты, используемые спортсменами и любителями спорта. Эти товары часто становятся частью бренда команды или спортсмена, что увеличивает их ценность в глазах потребителей. В-третьих, спортивный продукт включает в себя услуги, такие как тренировки, фитнес-программы, спортивные клубы, консультации и мероприятия, направленные на развитие физической активности и здоровья. Все эти элементы взаимосвязаны и способствуют росту спортивной индустрии [38].

Множество спортивных компаний предлагает лицензии на применение своего бренда для производства различных товаров, таких как сувениры, одежда, игрушки и прочие изделия. Эти продукты нацелены на поклонников и представляют собой дополнительный источник дохода.

В общем, спортивные товары и услуги охватывают разнообразные виды деятельности и продукты, имеющие отношение к спорту. Они вызывают интерес

у большой группы поклонников и покупателей по всему миру, что делает спорт важной частью индустрии [54].

Существует большое количество спортивных организаций, которые отличаются высоким уровнем маркетинга в спорте. Давайте рассмотрим несколько примеров таких организаций:

1. ФК «Барселона» (Испания) – один из самых успешных примеров в спортивном маркетинге. Клуб создает не только спортивные достижения, но и мощную эмоциональную связь с болельщиками по всему миру. Они активно используют социальные сети для взаимодействия с фанатами, а также проводят кросс-маркетинг с брендами, такими как Nike и Rakuten. Важной частью их стратегии является создание уникального контента, эксклюзивных интервью и событий, что укрепляет лояльность фанатов.

2. NBA является образцом эффективной маркетинговой стратегии в спортивной индустрии. Организация акцентирует внимание на распространении своей торговой марки, налаживает сотрудничество с известными атлетами, разрабатывает захватывающий контент и обеспечивает доступность своих мероприятий для фанатов в разных уголках планеты. Помимо этого, NBA эффективно использует социальные медиа и новейшие технологические достижения, что способствует усилению интереса и активности зрителей [34].

3. Formula 1 – это пример спортивной организации, которая использует партнёрства и спонсорство для расширения своей аудитории и увеличения доходов. Чемпионат активно сотрудничает с крупными брендами, такими как Rolex и Heineken, что помогает не только финансово поддерживать соревнования, но и укреплять престиж мероприятия. Формула 1 также активно использует мобильные технологии и стриминг, предоставляя фанатам возможность следить за событиями в реальном времени, улучшая их вовлечённость и привязанность к бренду.

4. Хотя Nike является брендом, а не спортивной организацией, их маркетинговые стратегии тесно связаны с миром спорта. Они используют эмоциональный маркетинг, делая акцент на вдохновении и мотивации

спортсменов. Nike активно сотрудничает с мировыми звездами, такими как Криштиану Роналдо и Серена Уильямс, что помогает укрепить связь бренда с успешными личностями в спорте. Их кампании часто строятся вокруг ярких, вдохновляющих историй, что эффективно привлекает внимание потребителей [34].

5. International Olympic Committee (ИОС). Международный олимпийский комитет (далее – МОК) активно способствует тому, чтобы Олимпийские игры оставались ключевым международным мероприятием. Особое внимание уделяется не только атлетическим достижениям участников, но и продвижению основополагающих принципов, таких как гармония, совместная работа между странами и уважение культурного многообразия. МОК также занимается разработкой лозунгов и эмблем, которые превращаются в узнаваемые символы, выступая в качестве эталонов для многих национальных и международных организаций [34].

6. Red Bull славится своими масштабными спортивными событиями и командами. Осуществляя спонсорскую поддержку и руководство разнообразными спортивными объединениями, организация проявляет активность и особое внимание к взаимодействию с потребителями, что позволяет ей выйти за рамки традиционной рекламы.

Эти примеры показывают, как важную роль в успешном спортивном маркетинге играют эмоциональная вовлеченность, партнёрства и новаторские технологии, что помогает организациям привлекать, удерживать и расширять свою фанатскую базу [37].

Далее рассмотрим инструменты анализа эффективности деятельности маркетингового отдела спортивной организации:

– анализ ключевых показателей эффективности (KPI). Этот инструмент позволяет установить конкретные и измеримые цели, такие как увеличение числа подписчиков в социальных сетях, рост продаж билетов, увеличение посещаемости мероприятий, или увеличение вовлеченности болельщиков.

Показатели могут варьироваться в зависимости от целей маркетинговой стратегии.

- анализ соперников в бизнесе осуществляется для оценки рыночной ситуации, создания маркетингового позиционирования, изучения методов работы конкурентов и поиска своих конкурентных преимуществ. Такое исследование может оказать помощь в формировании ценовой и товарной стратегии. Изучив своих конкурентов, вы сможете определить, в каком направлении стоит двигаться, чтобы охватить большую часть рынка и повысить свою прибыль [37];

- анализ вовлеченности аудитории. Для спортивных организаций важным показателем является вовлеченность болельщиков. Этот инструмент оценивает активность пользователей на цифровых платформах (социальные сети, мобильные приложения, сайт). Метрики включают количество лайков, комментариев, репостов, просмотров и взаимодействий с контентом, что позволяет оценить, насколько успешно маркетинговая стратегия удерживает внимание аудитории [37];

- анализ медиапокрытия. Оценка того, сколько и какого качества медиаупоминаний организация получает в различных источниках (телевидение, радио, интернет, социальные сети). Это помогает понять, насколько удачно организация привлекает внимание СМИ и насколько эффективно использует PR-мероприятия [37].

Таким образом, маркетинговая деятельность играет одну из ключевых ролей в эффективной работе организации. А рассмотренные инструменты анализа позволяют маркетинговому отделу спортивной организации получить полную картину о том, как эффективно работают его стратегии, и где могут быть сделаны улучшения для достижения лучших результатов. Спорт пробуждает глубокие чувства у зрителей, поэтому маркетинг должен учитывать данный аспект. Необходимо разрабатывать контент и организовывать события, которые подчеркивают увлечение и верность фанатов.

1.3 Организация и управление проведением футбольных матчей Российской Премьер-Лиги

Рассмотрим организацию и управление проведением футбольных матчей с акцентом на взаимодействие разных элементов системы управления и координации работы по следующим направлениям:

- Правовые и нормативные основы;
- Этапы подготовки к матчу;
- Обеспечение безопасности;
- Работа с болельщиками;
- Маркетинговая и коммерческая деятельность;
- Техническое обеспечение и инфраструктура;
- Координация и управление персоналом.

В рамках нормативно-правовых основ стоит обратить внимание на регламент Российской Премьер-Лиги. Организация и контроль за проведением Чемпионата возложены на Российский футбольный союз. Это осуществляется в соответствии с Федеральным законом от 4 декабря 2007 года номер 329-ФЗ, который касается физической культуры и спорта в нашей стране [1]. Исключительные права, связанные с проведением Чемпионата, принадлежат РФС. В то же время, непосредственное управление Чемпионатом и контроль за проведением матчей выполняет Российская Премьер-Лига (далее – РПЛ). РПЛ – это коммерческая организация, занимающаяся управлением Чемпионата и маркетинговых программ, тогда как РФС отвечает стратегическое и текущее управление футболом (всех его разновидностей) в Российской Федерации.

РПЛ обладает широкими полномочиями для управления Чемпионатом. Она координирует проведение соревнований, утверждает регламенты и символику, контролирует график матчей, а также назначает спонсоров и партнеров. Важной задачей Лиги является организация работы своих подразделений, регистрация клубов и участников, а также назначение делегатов на матчи. РПЛ также контролирует финансовые взносы клубов и участвует в

комитетах РФС для решения вопросов, связанных с Чемпионатом. Одной из ключевых функций является контроль за организацией матчей и автоматизированная передача данных в РФС, что обеспечивает точность и прозрачность проведения соревнований. Все эти действия направлены на поддержание порядка и высоких стандартов в организации Чемпионата [52].

Российский футбольный союз (далее – РФС) определяет структуру Чемпионата, утверждает и изменяет Регламент матчей, а также все внутренние документации, включая состав комитетов, комиссий, команд и участников Чемпионата. Кроме того, процессы награждения, лучших участников матча, общие итоги – также подводит РФС. Одной из ключевых задач, стоящих перед Союзом, является разрешение конфликтов и споров, в которых участвуют футболисты, тренеры, футбольные клубы, спортивные школы и другие организации, работающие в сфере футбола [53].

РФС и РПЛ совместно занимаются ключевыми аспектами организации Чемпионата. Они занимаются созданием регламента и расписания соревнований, а также координируют взаимодействие с фанатами и выпускают совместные пресс-релизы. Параллельно они работают над дизайном наград, обеспечивают организацию допинг-контроля и формируют комиссии для решения актуальных вопросов. В дополнение, ведется электронная база данных, которая включает заявки клубов, контракты игроков, тренеров и другие элементы, касающиеся проведения Чемпионата. Все остальные аспекты их сотрудничества регулируются договорами, заключенными между РПЛ и РФС.

Процесс подготовки к матчу включает в себя планирование даты и времени, согласование с телекомпаниями, работа с судейским корпусом, составление расписания тренировок за день до матча обеих команд и организацию логистики для команд.

Планирование даты и времени входит в полномочия РПЛ, поскольку именно она связывается со стадионом, с трансляцией федеральных и/или местных каналов, вещателей, и опубликовывают точную дату и время матча на

ближайший месяц. На год публикуется расписание только с примерными датами 3-х дней (прил. Б) [52].

Работа с судейским корпусом проходит следующим образом: РПЛ распределяет и уведомляет о назначении главного и резервного судей, а также помощников судьи. Клуб связывается с назначенными лицами и определяет дату и время встречи, предматчевое совещание на футбольной арене с делегатом матча. Команда гостей приезжает, как правило, за сутки до игры. Принимающая сторона организует логистику и трансферы, выбор и расселение в гостиницы проходит со стороны команды гостей. Составлением расписания тренировок за день до матча занимаются начальники команд [52].

Рассмотрение мер, принимаемых для обеспечения безопасности зрителей, команд и персонала. Это включает работу службы охраны, взаимодействие с полицией, управление потоками зрителей и контроль порядка на стадионе.

В дополнение к камерам видеонаблюдения, системам контроля доступа, стационарным и переносным металлодетекторам, были внедрены рентгеновские аппараты для досмотра, дозиметры, устройства для обнаружения взрывчатых веществ, а также автоматизированные системы проверки днищ автомобилей и многое другое. Данное оборудование регламентируется приказом МВД России № 1092, изданным 17 ноября 2015 года. Этот документ определяет требования к техническому оснащению стадионов с целью обеспечения общественного порядка и безопасности. Футбольная РПЛ готова к внедрению обязательной идентификации зрителей, что соответствует пункту 2.1 статьи 20 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». Все билетные системы и системы контроля доступа на стадионах, где проходят матчи команд РПЛ, интегрированы с единой базой данных нарушителей ПЛ [52].

Помимо прочего, в 2022 году в РФ был введен фан-айди (Fan ID) как мера для повышения безопасности на стадионах и контроля за поведением болельщиков. Изначально система была использована во время крупных международных спортивных событий, таких как Кубок конфедераций 2017 года и Чемпионат мира по футболу 2018 года, а затем стала применяться на матчах

РПЛ с июля 2022 года. Фан-айди представляет собой персональный документ, который требуется для посещения спортивных мероприятий на определённых стадионах. Он помогает идентифицировать каждого болельщика и обеспечивать контроль за соблюдением правил поведения. Для получения Fan ID необходимо пройти онлайн-регистрацию, предоставив личные данные и фотографию.

Меры безопасности, введённые вместе с Fan ID, включают более строгий контроль доступа на стадионы, проверку личности и отслеживание поведения болельщиков. В случае нарушений, доступ на спортивные мероприятия может быть ограничен или запрещён. Система направлена на улучшение общественного порядка, снижение хулиганства и обеспечение безопасной атмосферы на матчах.

В ходе основного этапа реализации руководитель по безопасности обязан произвести действия, представленные на рисунке 6 [52]:



Рисунок 6 – Обязанности руководителя по безопасности

Также на футбольных матчах неотъемлемой частью являются КРС (далее – стюарды). Они работают на парковке, на досмотре, на входе, на трибуне, в VIP зоне.

Их обязанности указаны на рисунке 7:



Рисунок 7 – Обязанности КРС

Работа с болельщиками реализуется через организацию продажи билетов (в том числе Вип-лож), работа с фан-клубами, создание комфортных условий для зрителей на стадионе (зоны для детей, питание, парковка, точки продажи атрибутики). Также важны вопросы привлечения зрителей, улучшения посещаемости и создания положительной атмосферы на стадионе. Важная часть этой работы – поддержание тесного контакта с фанатскими группами для предотвращения конфликтов и недопущения агрессивного поведения.

Подготовка стадионов к матчам включает следующие аспекты:

1. Подготовка газона. Футбольное поле, оснащенное искусственным покрытием, обязано обладать соответствующими сертификатами. Для стадионов Первой категории необходим действующий сертификат ФИФА или тестовый сертификат, выданный РФС. Для объектов Второй категории также требуется сертификат ФИФА или тестовый сертификат от РФС. Стадионы, относящиеся к Третьей, Четвёртой и Пятой категориям, должны иметь сертификат, подтверждающий безопасность эксплуатации, выданный РФС.

2. Освещение. Стадионы могут быть оборудованы системой искусственного освещения футбольного поля для проведения матчей в вечернее время. Освещение должно быть равномерным во всех зонах игрового поля, включая углы.

3. Звуковая система. На каждой спортивной арене должно присутствовать устройство для информирования болельщиков, оснащённое

динамиками. Оно обязано обеспечивать чёткое восприятие звука, сокращая помехи со стороны зрительских масс, и это касается как внутреннего пространства арены, так и прилегающей территории.

4. Видеооборудование для трансляции. Клуб должен обеспечить условия для размещения оборудования основного вещателя на стадионе: место для парковки техники, выделенные линии для доступа в интернет, места для размещения телевизионной техники и другое.

Координация и управление персоналом перед матчем необходима для распределения обязанностей сотрудников клуба в день матча. Это включает координацию работы стюардов, сотрудников по безопасности, волонтеров, медиа сотрудников, сотрудников отдела маркетинга и коммерции. Также стоит отметить важность координации подрядных организаций, которые отвечают за рекламные поверхности на стадионе, организацию шоу-программы и СМИ.

Следующим важным этапом при организации матча является маркетинговая и коммерческая деятельность. Поскольку матчи используются в том числе как платформа для коммерциализации и маркетинга, то до проведения спортивного мероприятия необходимо проверить все рекламные поверхности и тайминг рекламы каждого партнера и спонсора, кроме того, при включении дополнительных акций и рекламных кампаний непосредственно на матче, следует согласовать это с РПЛ и подготовить доступ (аккредитации) к свободному передвижению по стадиону, дополнительно согласовав это со службой безопасности. На матче сотрудники коммерческого отдела следят за рекламой и формируют отчет о проведенной работе со спонсорами. При установке торговых точек продаж атрибутики следует подготовить персонал и заранее организовать комфортные условия для покупки болельщиков.

Поскольку современные футбольные матчи – это не только игра, но и целое шоу, клубы организуют развлекательные программы до, во время и после матча, которые включают выступления артистов, диджеев, световые шоу и конкурсы для зрителей. Эти мероприятия помогают создать праздничную атмосферу и привлекают не только поклонников футбола, но и тех, кто приходит на стадион

ради общего досуга. Важной частью шоу-программы являются активности для детей, что делает посещение матча интересным для всей семьи. Во время подготовки шоу-программы необходимо также подготовить и согласовать с РФС тайминг на арене перед матчем с начала запуска болельщиков.

В рамках маркетинговой деятельности организовывается шоу-программа на площадях рядом со стадионом, где ведущие встречают зрителей и рассказывают об активностях на матче, проводят челленджи и викторины, в зависимости от тематики матча. На самом стадионе работают ведущие рядом с фудкортами и также с участием болельщиков проводят конкурсы. Помимо этого, многие клубы устанавливают аттракционы для зрителей, например кикерстолы, сабсокеры, силомер и многие другие. У части клубов РПЛ на стадионах есть детские комнаты, в которые можно прийти с ребенком и оставить его с аниматорами на весь матч.

Таким образом, менеджмент в спортивной организации включает в себя планирование, организацию, мотивацию и контроль деятельности, связанной с развитием спорта, организацией тренировок и соревнований, управлением персоналом и взаимодействием с внешними партнерами. Особенность спортивного менеджмента проявляется в необходимости учитывать спортивные, коммерческие и социальные аспекты деятельности, что требует гибкого подхода и глубокого понимания специфики спортивной индустрии.

Организация и управление проведением футбольных матчей РПЛ представляет собой комплекс взаимосвязанных задач, которые необходимо правильно распределить между сотрудниками и службами, которые задействованы на матче. Отметим, что часть работы при организации проходит до матча и ключевым из них является согласование с РПЛ, поскольку без разрешения проводить что-либо на матче нельзя.

2 Организация и методы исследования

2.1 Организация исследования

Исследование осуществлялось в рамках Организации с ограниченной ответственностью «Футбольный клуб «Рубин» с февраля 2023 года до ноября 2024 года. В рамках эксперимента участвовали работники маркетингового, медийного и коррекционного отделов, а также зрители матчей клуба «Рубин».

На данный момент в маркетинговом отделе футбольного клуба «Рубин» трудится семь сотрудников, включая начальника отдела. В команду входят: руководитель, два специалиста, которые занимаются взаимодействием с поклонниками основной команды, специалист по работе с болельщиками женской команды, сотрудник, отвечающий за поддержку команды «Рубин-2», менеджер по организации мероприятий и матч-менеджер клуба. Каждый из этих сотрудников отвечает за различные аспекты маркетинговой и рекламной деятельности клуба, направленные на поддержание интереса болельщиков и организацию матчей.

В коммерческом секторе трудятся девять сотрудников. В их числе можно выделить руководителя, эксперта по взаимодействию с партнерами, двух менеджеров, которые занимаются билетами, начальника сети торговли, трех продавцов в клубном магазине, а также менеджера по атрибутике. Этот отдел в основном занимается вопросами, связанными с партнерскими соглашениями, продажей билетов, работой с мерчендайзингом и созданием клубной атрибутики, что является важной частью коммерческой деятельности клуба.

Медиа-отдел клуба включает в себя двенадцать профессионалов. В состав команды входят руководитель, два дизайнера, два специалиста по социальным медиа для основной команды, а также один для Академии ФК «Рубин». Кроме того, в группе имеется видеооператор, фотограф, пресс-атташе, отвечающий за три команды клуба (основную, женскую и «Рубин-2»), и специалист, занимающийся взаимодействием со СМИ. Все эти сотрудники занимаются

созданием контента, продвижением в социальных сетях, а также работой с медиа, что способствует повышению информационной видимости клуба и поддержанию его имиджа. Таким образом, команда клуба «Рубин» включает в себя различные отделы, каждый из которых выполняет ключевые функции для успешной работы клуба, от маркетинга и коммерции до медиа-активности и связи с болельщиками.

Исследование было проведено в 5 этапов:

На начальном этапе, который проходил с 1 февраля 2023 года по 1 июля 2023 года, осуществлялся глубокий анализ научных публикаций, относящихся к управленческим процессам в структурах спортивной отрасли. В центре внимания находились вопросы, связанные с маркетинговыми стратегиями в данном секторе. Были рассмотрены механизмы координации футбольных состязаний и детализированы функции участников при подготовке к спортивным событиям.

На втором этапе, который проходил с 1 по 15 июля 2023 года, были сформированы группы для осуществления опроса населения. В тот же период происходила разработка вопросов для последующего анкетирования, а также создание электронной формы на сервисе Яндекс. Опросник состоял из тринадцати пунктов (детали в Приложении А), стандартизированных для всех респондентов. Такая методика позволит определить предпочтения болельщиков футбольного клуба «Рубин», их социально-демографический профиль, а также выявить слабые стороны проведения матчей и основные факторы, влияющие на сокращение числа зрителей на спортивных событиях.

В третьем этапе, который проходил с 15 июля по 1 октября 2023 года, осуществлялось анкетирование и анализ его результатов. Мы решили использовать онлайн-формат для опроса, выбрав для этого Яндекс-форму. Опрос рассылался болельщикам по CRM-рассылке лично каждому болельщику. Обработка и анализ результатов анкетирования позволил определить предпочтения болельщиков, их удовлетворенность и лояльность болельщиков на матчах. Все это позволит разработать модель организации матча с учетом мнения

зрителей и подобрать такие форматы развлекательной программы, которые будут удовлетворять потребности зрителей в том числе.

На четвертом этапе с 1 октября 2023 года по 1 марта 2024 года проходило исследование деятельности общества с ограниченной ответственностью «Футбольный клуб «Рубин». Особое внимание уделялось работе подразделений, занимающихся маркетингом, коммерческой деятельностью и медиа-сферой.

Завершение пятого этапа произошло в период с 1 марта 2024 года по 1 октября 2024 года. В рамках данного промежутка времени осуществлялась деятельность, направленная на создание и апробацию проекта в рамках домашних матчей футбольного клуба «Рубин».

2.2 Методы исследования

В работе использовались следующие методы научного исследования:

- изучение научно-методической литературы;
- аналогия;
- опрос в виде анкетирования;
- математическая обработка и графический анализ.

1. Изучение научно-методической литературы. Процесс изучения научно-методических материалов был применен для всестороннего анализа изучаемой темы. Этот этап позволил сформулировать предположения и цели, а также определить конкретные задания для диссертационной работы. В ходе исследования было внимательно изучено 60 различных источников информации, перечень которых приведен в библиографическом разделе. Среди них 12 источников доступны в цифровом формате, 46 представляют собой научные статьи, а 2 источника являются официальными документами, утвержденными в РФ.

2. Аналогия в работе использована для проведения параллелей между различными сферами или процессами с целью облегчить понимание, выявить закономерности и показать возможные подходы для оптимизации.

Использование аналогий в дипломной работе позволяет не только раскрыть сложные процессы через примеры, но и предложить новые подходы к решению проблем. В случае с организацией футбольного матча «Рубин», аналогия помогает сделать процессы более понятными и предложить практические рекомендации, которые могут быть адаптированы для улучшения качества организации матчей и повышения их эффективности.

3. Опрос проводился в форме анкетирования. Участникам предлагалось заполнить анкету, что позволило собрать данные, необходимые для выявления предпочтений фанатов.

4. Метод математической обработки и графического анализа представляет собой совокупность методов, которые применяются для сбора, обработки, интерпретации и визуализации данных с целью выявления закономерностей, оптимизации процессов и принятия обоснованных решений. Математические методы будут использованы для анализа данных о посещаемости матчей, например, для выявления зависимостей между числом зрителей и факторами, такими как время года, соперник, день недели или стоимость билетов. С помощью графиков и диаграмм можно наглядно представить данные о посещаемости матчей, показать тренды за несколько лет, выявить пики и спады, что поможет в планировании будущих матчей. Например, линейные графики, гистограммы или тепловые карты могут отобразить зависимость между временем года и числом зрителей.

3 Разработка и внедрение модели практической реализации отдельных элементов маркетинговой стратегии домашнего матча по футболу на примере ФК «Рубин»

3.1 Анализ деятельности ФК «Рубин»

3.1.1 Организационная характеристика ООО ФК «Рубин»

ООО ФК «Рубин» представляет собой общество с ограниченной ответственностью, которое несет ответственность по своим обязательствам исключительно своими активами и уставным капиталом. С 2018 года клуб функционирует в формате ООО, а с 27 декабря 2022 года была учреждена автономная некоммерческая организация (АНО) ФК «Рубин». Теперь именно АНО осуществляет управление ООО, занимаясь координацией его работы и стратегическим планированием. Основные данные о ООО ФК «Рубин» можно найти в таблице 1.

Таблица 1 – Общие сведения об ООО ФК «Рубин» [57]

Наименование показателей	Значение показателей
Полное наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью футбольный клуб «Рубин»
ОГРН	1021603885588
Дата присвоения реестрового номера	15.02.2018
Юридический адрес	420036, Республика Татарстан (Татарстан), город Казань, ул. Копылова, д. 2
Основной вид деятельности	93.12 - Деятельность спортивных клубов
Дополнительные виды деятельности	85.41 Образование дополнительное детей и взрослых 93.19 Деятельность в области спорта прочая 93.29.9 Деятельность зрелищно-развлекательная прочая, не включенная в другие группировки
Учредитель	АНО ФК «Рубин»
Почта	office@rubin-kazan.ru
Телефон	+ 7 (843) 571 17 24
Факс	+ 7 (843) 533 02 49

Цель работы Общества заключается в извлечении прибыли. Участники, основавшие компанию, распределяют полученные доходы пропорционально своим долям в бизнесе. Кроме того, среди задач общества значится подготовка и участие в футбольных соревнованиях как на российском, так и на международном уровнях, которые проводятся среди профессиональных клубов. Также акцентируется внимание на формировании резерва для сборных команд Российской Федерации, стремлении к высокой экономической эффективности и прибыльности [57].

Футбольная команда «Рубин» получает финансовую поддержку от двух мощных спонсоров – ОАО «Казаньоргсинтез» и ОАО «Нижнекамскнефтехим». Эти организации занимают ведущие места в секторе химической индустрии России и входят в состав корпорации СИБУР, отмеченной как один из премиальных глобальных производителей в области нефтехимии.

ПАО «Казаньоргсинтез» представляет собой одно из ключевых предприятий в области химической промышленности нашей страны. Оно ориентировано на создание полимеров и сополимеров на основе этилена. Компания является важнейшим игроком в экономике Татарстана, внося значительный вклад в развитие региона. «Казаньоргсинтез» производит широкий ассортимент продукции, включая полиэтилен, полипропилен, этиленгликоль, а также другие химические продукты, используемые в различных отраслях промышленности. Продукция компании имеет высокий спрос как в РФ, так и за рубежом, что обеспечивает ее лидерство на внутреннем рынке и способствует поддержанию стабильных экономических позиций. Спонсорская поддержка ПАО «Казаньоргсинтез» позволяет клубу «Рубин» укрепить свои позиции на спортивной арене и продолжать успешное развитие.

ПАО «Нижнекамскнефтехим» – одно из крупнейших предприятий РФ, занимающееся производством синтетических каучуков, таких как полиизопрен, бутадиен-стирольный и бутиловые каучуки. Компания входит в десятку крупнейших мировых производителей этих материалов. Синтетические каучуки, выпускаемые на предприятии, используются в производстве шин, строительных

материалов, в автомобильной и других отраслях. Важной частью стратегии компании является не только развитие технологических процессов, но и социальная ответственность, в том числе поддержка спортивных и культурных инициатив. Спонсорская помощь ПАО «Нижекамскнефтехим» способствует успешному функционированию клуба и продвижению его на спортивной арене.

Техническим союзником футбольного клуба «Рубин» выступает немецкая фирма JAKO, которая славится производством спортивной формы. Эта компания предоставляет официальную экипировку, обувь и различные элементы для тренировок, матчей и других мероприятий клуба. S JAKO обеспечивает высокий стандарт качества своей продукции, что способствует комфорту и эффективности как игроков, так и тренеров.

Футбольный клуб «Рубин» обладает своей четкой структурой. В её состав входят руководящие лица, такие как президент и генеральный директор. Также имеется тренерский состав, который включает главного тренера и его ассистентов. Важную роль играют игроки, как из основной команды, так и из молодежных и юношеских составов. Кроме того, в клубе трудится медицинский персонал и административные работники [57].

Организационная структура Общества представлена на рисунке 8. На вершине находится Правление АНО ФК «Рубин», которое возглавляется президентом и членами правления. АНО ФК «Рубин» управляет ООО ФК «Рубин», которое является основной хозяйственной единицей. Академия Рубина подчиняется непосредственно АНО, она отвечает за образование и спортивное развитие. В структуре ООО ФК «Рубин» ключевую роль играет Генеральный директор, который координирует несколько заместителей:

- Заместитель по безопасности управляет Службой безопасности.
- Заместитель по маркетингу и коммерции отвечает за маркетинг, медиа и коммерцию.
- Заместитель по финансам контролирует бухгалтерию.
- Исполнительный директор управляет финансовыми операциями.



Рисунок 8 – Организационная структура ООО ФК «Рубин» [57]

Отдельную роль занимает Спортивный директор, отвечающий за координацию команд клуба, таких как основной состав и «Рубин-2». Стоит отметить, что структура ориентирована на эффективное управление различными направлениями деятельности клуба. Также подробнее рассмотрим отдел маркетинга, представлен на рисунке 9.



Рисунок 9 – Структура отдела маркетинга

Руководитель отдела маркетинга – центральная фигура в этой структуре, координирует работу всего отдела. Подчиняются ему следующие специалисты и менеджеры:

1. Специалист по работе с болельщиками ЖФК «Рубин» – отвечает за взаимодействие с фанатами женской команды клуба, занимается организацией мероприятий, коммуникацией и развитием фан-базы.

2. Специалист по работе с болельщиками ФК Рубин – занимается аналогичной работой, но с фанатами второй команды «Рубин», развивая их активное участие и поддерживая контакт с клубом.

3. Матч-менеджер ФК «Рубин» – организует и координирует проведение матчей, отвечает за техническую и организационную часть проведения спортивных мероприятий.

4. Специалист, отвечающий за взаимодействие с поклонниками ФК «Рубин-2», занимается установлением контакта между командой и ее зрителями. Он разрабатывает различные инициативы, направленные на повышение вовлеченности и лояльности болельщиков к второй команде «Рубин».

5. Менеджер по организации мероприятий отвечает за разработку и реализацию разнообразных мероприятий для клуба, цель которых – привлечь внимание болельщиков и установить связи с партнёрами.

Все специалисты подчиняются руководителю отдела маркетинга, который управляет их работой и координирует задачи для успешного продвижения клуба.

Далее подробнее рассмотрим отдел медиа, представлен на рисунке 10.



Рисунок 10 – Структура отдела медиа

Рисунок 10 демонстрирует структуру медиа-сектора «Рубина». В его состав включено 10 человек и руководитель. В числе подопечных этого лидера числятся профессионалы разных направлений: два человека, занимающихся дизайном, два специалиста по социальным медиа для главной команды и еще один – для молодежного подразделения клуба. Кроме того, в этот коллектив вливаются оператор видеоконтента, мастер фотографии и пресс-секретарь. Эти специалисты выполняют свои функции в рамках работы с тремя составами «Рубина»: основным, женским и дублирующим. В дополнение к перечисленным, в команде есть сотрудник, ответственный за контакты с представителями СМИ. Каждый из этих специалистов выполняет важную роль в обеспечении информационной поддержки клуба. Дизайнеры занимаются созданием визуальных материалов, а СММ специалисты управляют аккаунтами в социальных сетях, освещая деятельность команд. Видеооператор и фотограф фиксируют ключевые моменты тренировок и матчей. Пресс-секретарь и эксперт по связям с представителями прессы осуществляют контакты с репортерами и медиа-структурами, чтобы гарантировать точное представление информации о мероприятиях организации. Главной целью данных подразделений является всеобъемлющее информирование об аспектах деятельности организации, не ограничиваясь только спортивными достижениями.

Далее рассмотрим структуру отдела продаж, изображена на рисунке 11.

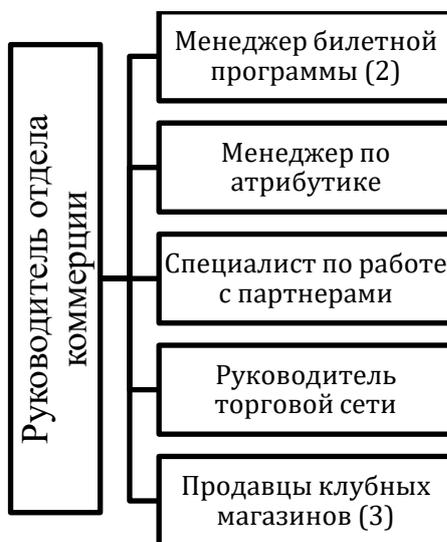


Рисунок 11 – Структура отдела продаж

Согласно рисунку 11, отдел продаж клуба состоит из девяти сотрудников, включая различные роли с четким распределением обязанностей. Во главе отдела стоит руководитель, который координирует все процессы и отвечает за стратегическое управление. Специалист по работе с партнерами занимается поиском и взаимодействием с потенциальными партнерами и спонсорами. Два менеджера по билетной программе контролируют процесс продажи билетов на матчи, а руководитель торговой сети управляет деятельностью магазинов клуба. В состав отдела также входят три продавца клубного магазина, которые занимаются продажей товаров с клубной атрибутикой, и менеджер по атрибутике, отвечающий за организацию и пополнение ассортимента.

3.1.2 Анализ маркетинговой деятельности ООО ФК «Рубин» за 2020-2024 гг.

Для оценки маркетинговой активности клуба за последние три года целесообразно обратить внимание на несколько ключевых показателей. В первую очередь, стоит проанализировать среднее количество зрителей на матчах с 2020 по 2023 годы. Также важно рассмотреть средний уровень заполняемости стадиона за указанный период. Кроме того, необходимо учесть общее число мероприятий, организованных маркетинговым отделом, разделяя их на социальные (включая благотворительные), имиджевые и партнерские.

Средняя посещаемость матчей с 2020 по 2023 гг представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Средняя посещаемость домашних матчей ФК «Рубин» с 2020 по 2024 год

Год	2020	2021	2022	2023	2024
Число болельщиков, чел	11500	10000	7000	8300	9900
Заполняемость стадиона, %	28	24,5	17	20	24

В таблице продемонстрировано, как изменялась средняя посещаемость домашних игр футбольного клуба «Рубин» в период с 2020 по 2024 годы, а также уровень заполняемости стадиона. В 2020 году среднее количество зрителей на матчах составило 11 500 человек, что соответствовало 28% от общей вместимости стадиона. Достаточно высокий уровень посещаемости можно объяснить участием команды в Премьер-лиге и отсутствием серьёзных ограничений в начале года. В 2021 году посещаемость снизилась до 10 000 человек (24,5%), что, вероятно, связано с последствиями пандемии и ограничениями на массовые мероприятия, а также изменением спортивных результатов команды.

В 2022 году произошёл резкий спад посещаемости до 7 000 болельщиков (17%). Основной причиной стало понижение клуба в ФНЛ, что существенно снизило интерес к матчам, а также введение карты болельщика, усложнившей процесс посещения игр. В 2023 году наблюдается небольшой рост до 8 300 человек (20%), возможно, это связано с улучшением результатов команды и адаптацией болельщиков к новым условиям. В 2024 году продолжился рост до 9 900 болельщиков (24%), что можно объяснить возвращением клуба в Премьер-лигу и постепенным восстановлением интереса к матчам, а также возможным смягчением требований по карте болельщика. Следует отметить, что в будние дни количество зрителей на матчах значительно уступало количеству в выходные. Это объясняется тем, что в это время многие были заняты на своих рабочих местах.

Следующим показателем маркетинговой деятельности клуба является количество проданных абонементов, спрос на них и условия приобретения. Рассмотрим это в таблице 3.

Таблица 3 – Абонементная программа с 2020 по 2023 гг

Критерий	2020 год	2021 год	2022 год	2023 год	2024 год
Стоимость	2000-13500 руб	1000-10000 руб	700-9500 руб	700-9500 руб	700-9500 руб
Продано абонементов	1066 абонементов	895 абонементов	1061 абонементов	1075 абонементов	1362 абонементов

Согласно данным, представленным в таблице 3, можно наблюдать, что цены на абонементы росли в период с 2020 по 2021 год. Однако в 2022 году произошел спад цен, что было связано с переходом команды в ФНЛ и внедрением карты болельщика. Стоимость абонементов остается стабильной на протяжении двух сезонов. Также видно, что с 2022 по 2024 год наблюдается рост числа проданных абонементов. Эта положительная динамика объясняется улучшением программы лояльности для фанатов и введением специальных предложений для семейных покупок.

Маркетинговая работа охватывает организацию мероприятий самых разных видов. В таблице 4 представлено количество таких мероприятий, проведенных за последние четыре года.

Таблица 4 – Маркетинговые мероприятия с 2020 по 2024 гг

Год	Социальные (благотворительные) акции	Спонсорские мероприятия	Имиджевые мероприятия
2020	20	18	48
2021	22	20	56
2022	34	32	60
2023	38	34	62
2024	42	38	66

На основании таблицы 4 видно, что социальных акций ежегодно проводится от 20 до 42 мероприятий, спонсорских мероприятий за последние 4 года от 18 до 38 мероприятий, имиджевых мероприятий от 48 до 66 шт.

Динамика изменений маркетинговых мероприятий за рассматриваемый период представлена на рисунке 12.

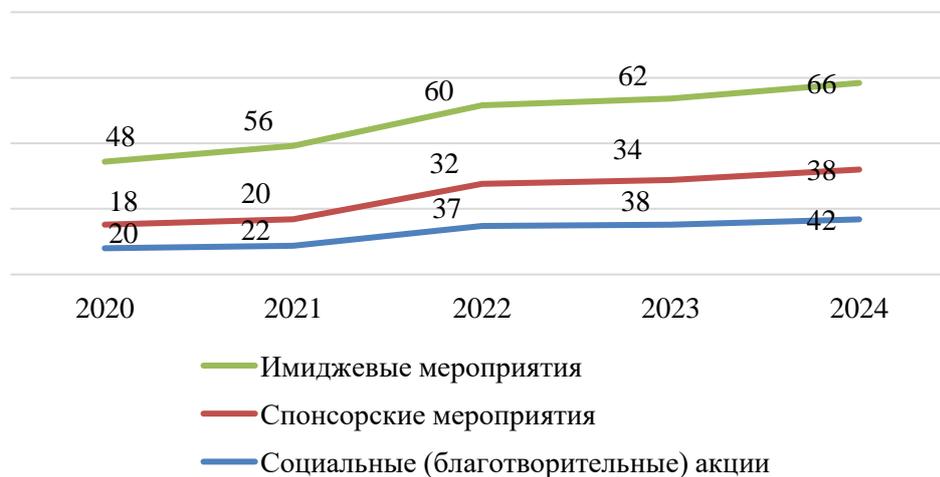


Рисунок 12 – Количество маркетинговых мероприятий за 2020-2024 гг

Анализируя данные по количеству мероприятий с 2020 по 2024 год, можно отметить устойчивую положительную динамику по всем трем направлениям: социальные (благотворительные) акции, спонсорские мероприятия и имиджевые мероприятия. В категории социальных акций в 2020 году было проведено 20 мероприятий. В последующие годы наблюдается стабильный рост: в 2021 году их количество увеличилось до 22, в 2022 – до 34, в 2023 – до 38, и к 2024 году достигло 42 мероприятий. За этот период количество социальных акций выросло на 110%, что свидетельствует о возрастающем внимании к благотворительной и социальной деятельности.

Спонсорские мероприятия также демонстрируют устойчивый рост. В 2020 году их было проведено 18, в 2021 году – 20, в 2022 году – 32, в 2023 г – 34 мероприятия, и к 2024 году количество таких мероприятий достигло 38. Это увеличение на 111% за четыре года показывает, что компании и организации все чаще участвуют в спонсорской поддержке различных проектов, что может быть связано с усилением стратегий по корпоративной социальной ответственности и продвижению брендов через поддержку значимых событий.

Имиджевые мероприятия, которые направлены на укрепление репутации и улучшение восприятия организации, также демонстрируют стабильный рост. В 2020 году их количество составляло 48, в 2021 году – 56, в 2022 году – 60, в

2023 году – 62, и в 2024 году их количество возросло до 66. Рост на 38% за четыре года указывает на то, что компании и бренды придают все большее значение мероприятиям, которые направлены на формирование положительного имиджа в глазах общественности и партнеров.

Далее рассмотрим несколько примеров маркетинговых акций, проводимых футбольным клубом «Рубин» за 2020-2024 годы.

Так, примером социальных мероприятий можно рассмотреть акцию «урок физкультуры от игроков Рубин». Так два месяца с сентября по октябрь игроки посетили 8 образовательных учреждений, где вместе с ведущим и клубным маското провели урок физкультуры, поиграли с детьми в футбол. Например, Александр Зотов и Александр Ломовицкий посетили гимназию №107, фото представлено на рисунке 13.



Рисунок 13 – Социальные акции ФК «Рубин» [58]

Еще одним ярким примером социальной акции, организованной футбольным клубом «Рубин», стало проведение совместной тренировки футболистов клуба с игроками сборной Татарстана среди людей с нарушением слуха. Эта инициатива стала важным шагом в социальном взаимодействии и поддержке инклюзивного спорта. На тренировке футболисты «Рубина» не

только делились своими навыками и опытом с игроками сборной, но и создавали атмосферу взаимопонимания и уважения, демонстрируя важность инклюзии и равенства в спорте.

Завершением этой акции стало специальное мероприятие на домашнем матче клуба. Незадолго до начала матча, примерно за пять минут до стартового свистка, на большом экране стадиона показали видеоролик. На этом видео один из футболистов команды «Рубин» обратился к зрителям с нарушениями слуха с помощью языка жестов. Этот жест стал не только знаком уважения и поддержки, но и продемонстрировал, что клуб заботится о всех своих поклонниках, вне зависимости от их физических возможностей.

В рамках спонсорских акций Рубин проводит автограф-сессии Фонбет, а также ежемесячно выбирается Фонбет лучший гол Рубина. Пример представлен на рисунке 14.



Рисунок 14 – Пример спонсорской акции [59]

Примеры имиджевых мероприятий следующие: пресс-конференция главного тренера футбольного клуба, а также встречи с болельщиками, представлены на рисунке 15.



Рисунок 15 – Примеры реализованных имиджевых акций [59]

Таким образом, общее количество всех видов мероприятий за анализируемый период показывает положительную динамику. Увеличение числа социальных акций, спонсорских и имиджевых мероприятий свидетельствует о возрастающей активности в этих сферах. Это может быть связано с усилением внимания к корпоративной социальной ответственности, повышением важности имиджевой составляющей и стремлением компаний укрепить свои позиции на рынке через участие в различных общественно значимых инициативах.

3.2 Анализ портрета болельщиков ФК «Рубин» и их предпочтений на домашних матчах

В ходе изучения профиля поклонников футбольного клуба «Рубин» использовался метод опроса через анкетирование. Участникам было предложено заполнить специальные анкеты, что позволяет исследователю собрать данные о социальной характеристике аудитории.

Анкетирование среди фанатов осуществлялось на платформе Яндекс-формы. Опрос включал 13 единообразных вопросов для всех участников. Эти

вопросы позволили составить социально-демографический профиль болельщиков, а также отследить их маршрут до стадиона. Вопросы, использованные в анкетировании, можно найти в Приложении А.

Всего было опрошено 457 человек.

Ответы на вопрос об определении возраста респондентов представлены на рисунке 16. Костяк болельщиков ФК «Рубин», которые посещают домашние матчи (и не участвуют в бойкоте Fan ID), состоит из представителей 2-х поколений (50/50):

- Поколение Y (с 1984 до 1996 г.р.) – 43%;
- Поколение Z (с 1997 по 2010 г.р.) – 43%.

Бэби-бумеры (с 1946 по 1964 г.р.) и поколение X (с 1965 по 1983 г.р.) составляют 9%, еще 5% приходится на подрастающее поколение Альфа (с 2011 г.р.). Отметим, что возрастное распределение болельщиков, которые болеют за Клуб, вне зависимости от походов на домашние матчи, иное: 19% поколение X, 39% поколение Y, 23% поколение Z.

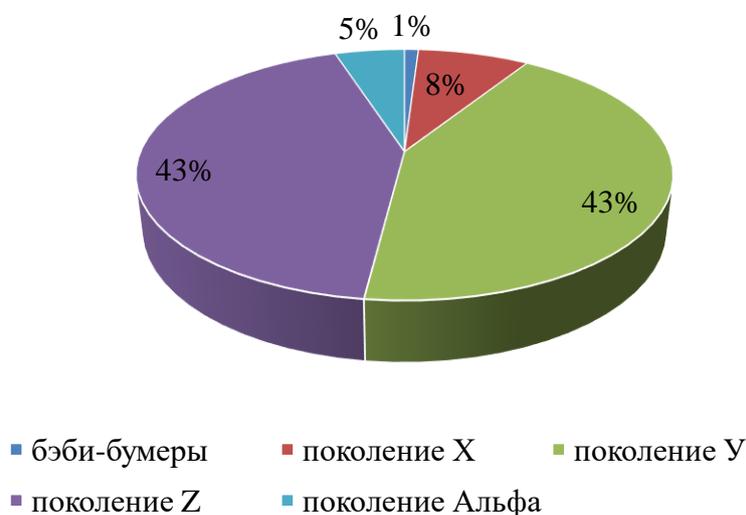
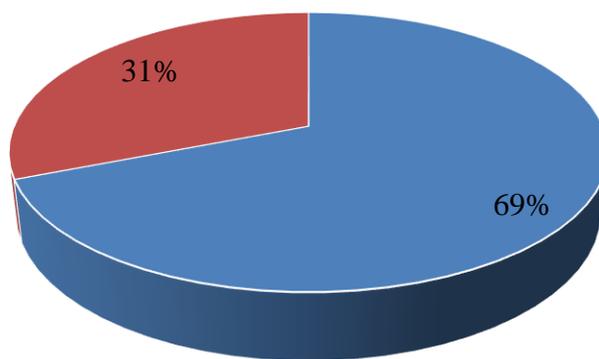


Рисунок 16 – Результаты ответа на вопрос «В каком году Вы родились?»

По рисунку 17 видно, что 67% - мужчины, 31% - женщины.



■ мужчина ■ женщина

Рисунок 17 – Результаты ответа на вопрос «Какого Вы пола?»

По следующему вопросу стало понятно, что 57% болельщиков состоят в браке/сожительстве, при этом супруг или постоянный партнер есть у подавляющего большинства среди поколений X и Y. Также у 48% болельщиков есть дети до 18 лет (у 84% среди поколения X и у 70% среди поколения Y), большинство детей уже давно ходит в школу и вполне может составить компанию на матче. Соответственно, клубу следует развивать семейные программы и акции, а также организовать мероприятия для школьников.

Далее на рисунке 18 представлены результаты ответов на вопрос о роде деятельности респондентов.

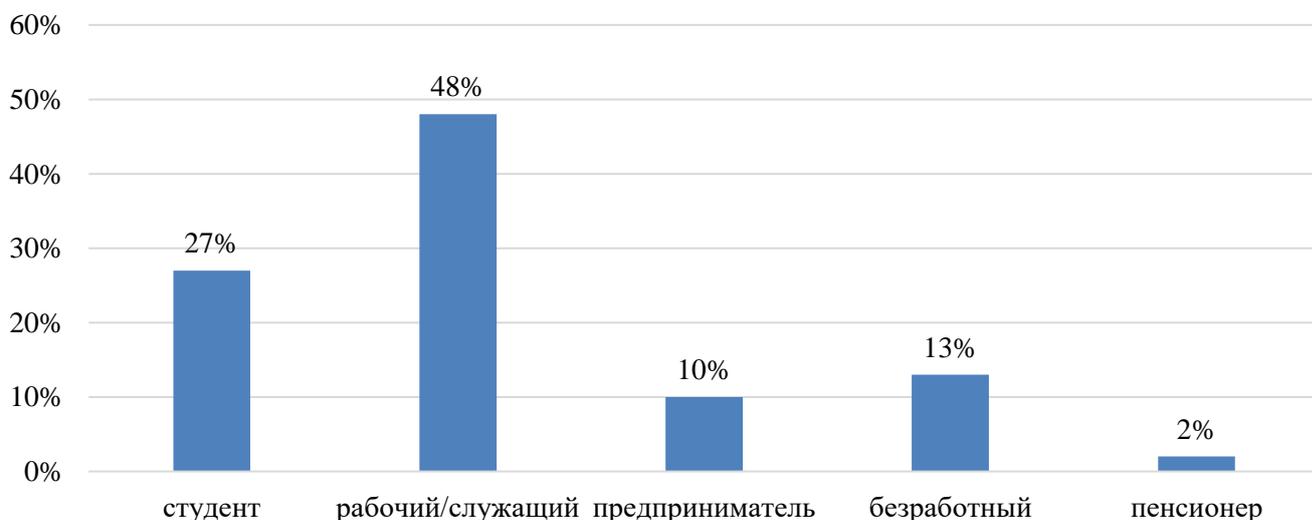


Рисунок 18 – Результаты ответа на вопрос о роде деятельности

Согласно результатам проведенного опроса, большая часть участников является работающими или служащими – это составляет 48%. Четверть респондентов – студенты, в то время как 13% в настоящее время не имеют работы. Также стоит отметить, что 10% опрошенных являются предпринимателями, а 2% составляют пенсионеры.

Следующий вопрос был про ключевые ценности болельщиков ФК «Рубин».

Универсализм (ценность, которая направлена на заботу о мире и окружающей среде), благожелательность (ценность, основанная на доброте, заботе и поддержке близких), безопасность (стремление к гармонии, стабильности общества и личной безопасности) и самостоятельность (уважение к личной свободе и инновациям) – это основные ценности, которые высоко ценятся всеми поколениями болельщиков (61%).

Доминирование (самоутверждение через влияние и престиж) и конформизм (соблюдение дисциплины и социальных норм) – наименее поддерживаемые ценности среди всех поколений (44%).

Гедонизм (ценность связана с наслаждением жизнью и поиском приятных переживаний) проявляется ярче всего среди младших поколений (особенно у поколения Z), но также является значимой ценностью для остальных (37%).

Традиции (приверженность и принятие обычаев и идей из традиционной культуры и религии) – ценность, которая поддерживается поколением X, но теряет свою значимость для поколения Z (32%).

Далее был вопрос откуда болельщики узнают о предстоящем домашнем матче клуба, представлен на рисунке 19.

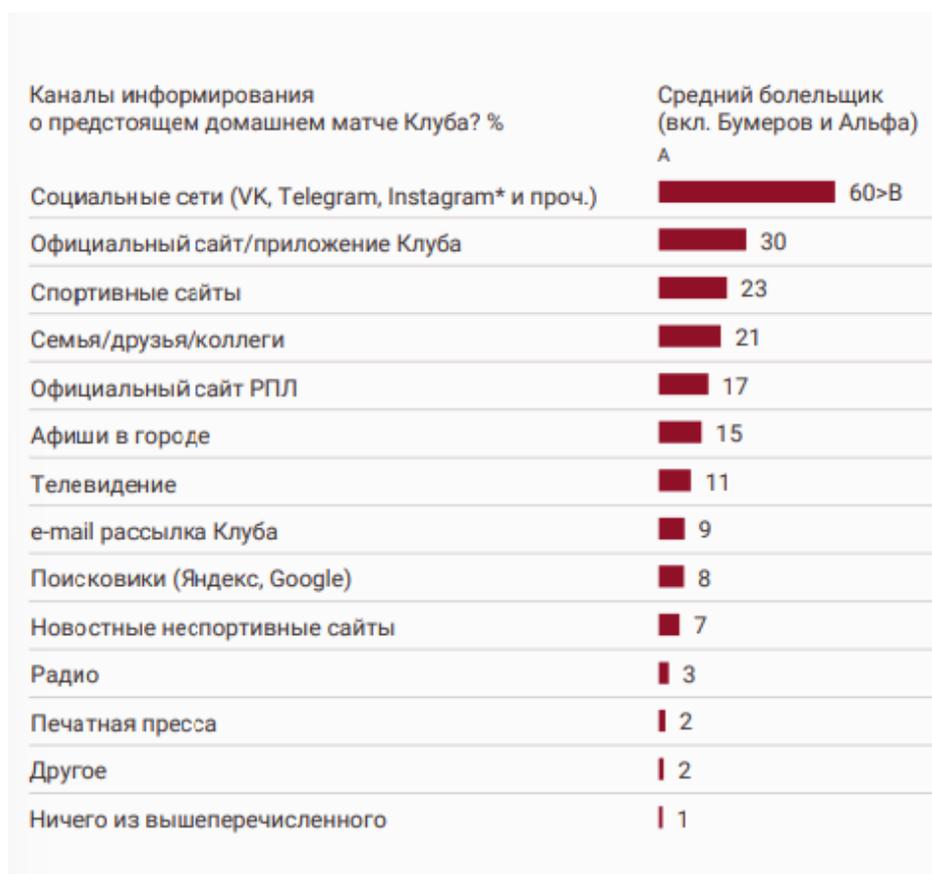


Рисунок 19 – Результаты ответа на вопрос о канал получения информации о предстоящих матчах

Основной канал информации о предстоящем матче – социальные сети, причем чем моложе болельщик, тем выше вероятность, что он будет пользоваться социальными сетями как основным каналом. Например, представители поколения X (1965-1980 г.р.) в равной степени пользуются сайтом Клуба и социальными сетями. Соответственно, основное информирование болельщиков должно происходить через Telegram и VK, при этом, если аудитория сообщения шире поколения Z (1997-2012 г.р.), данными ресурсами ограничиваться не стоит. Сайт/приложение Клуба – второй по популярности канал информации о предстоящих матчах, за ними следуют спортивные сайты и «сарафанное радио» (информация от друзей, родных и проч.). Из интересных фактов: чем старше болельщик, тем выше вероятность, что он узнает о матчах через e-mail рассылку Клуба (19% для поколения X против 5% для поколения Z). Поколение X, в целом, чаще потребляет информацию на собственных ресурсах

Клуба. Однако стоит помнить, что холодная аудитория обычно узнаёт о матчах через «сарафанное радио» или из рекламы (в т.ч. на ресурсах е связанных со спортом).

Далее рассмотрим рисунок 20 ключевой фактор выбора похода на конкретный матч – удобные дата и время матча, на втором месте – интересный соперник.

Средний болельщик чаще всего ходит на матч с друзьями или знакомыми, однако компания на матче сильно зависит от поколения: поколение X чаще всего ходит на матчи с детьми; поколение Y – с детьми или друзьями; поколение Z – с друзьями, чаще других – со взрослыми членами семьи (что объясняется тем, что часть поколения все еще подростки).



Рисунок 20 – Результаты ответа на вопрос о факторах, которые влияют на выбор похода на конкретный матч, %

Исходя из этого был вопрос о том, с кем чаще всего ходят на матчи болельщики, результаты представлены на рисунке 21.

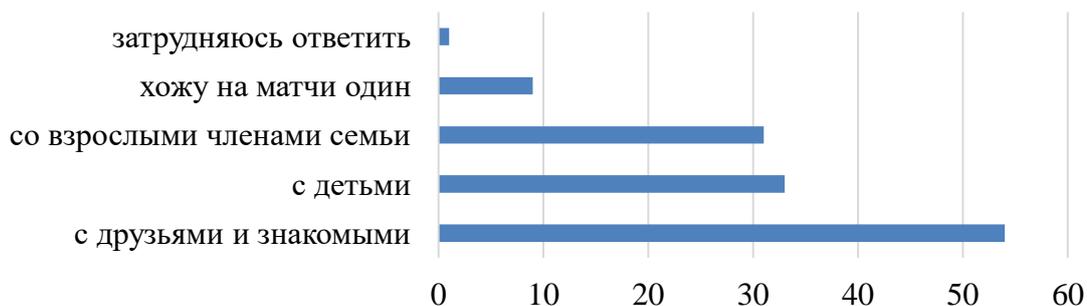


Рисунок 21 – Результаты ответа на вопрос о том, с кем болельщики ходят на матчи, %

Следующим аспектом исследования стала стоимость, которую участники опроса считают разумной для посещения футбольной игры. При этом уточнялось, что речь идет не о международных соревнованиях. Данные представлены на рисунке 22.

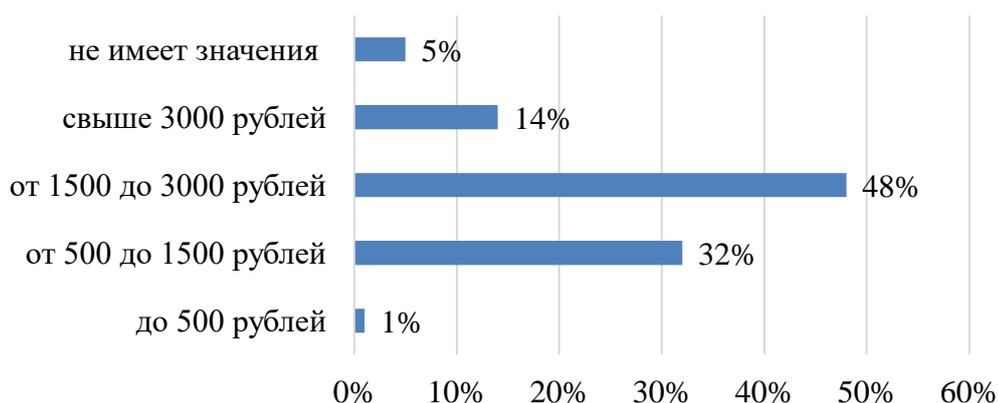


Рисунок 22 – Результаты ответа на вопрос о стоимости за вход на спортивное событие

Итак, проведя анализ полученных ответов, можно сделать вывод, что 46% участников опроса готовы посетить мероприятие, стоимость которого составляет от 1500 до 3000 рублей. Около трети респондентов готовы заплатить за участие от 500 до 1500 рублей. Лишь 14% опрошенных готовы приобрести билеты, стоимость которых превышает 3000 рублей, а 5% не обращают внимания на цену билета.

Следующий вопрос был посвящен частоте посещения матчей, представлен на рисунке 23.



Рисунок 23 – Результаты ответа на вопрос о частоте посещения матчей

Болельщики клуба, принявшие участие в опросе, делятся на 3 группы по частоте посещения: 13% пришли на стадион на стартовых матчах сезона 2024/25 впервые, 54% ходят на матчи минимум 1 раз в месяц (1-2 домашних матча в рамках РПЛ), оставшаяся треть – посещают несколько матчей в год или реже.

На вопрос о том, какие дополнительные услуги, опрошенные оценивают на спортивных мероприятиях результаты следующие, представлены на рисунке 24.

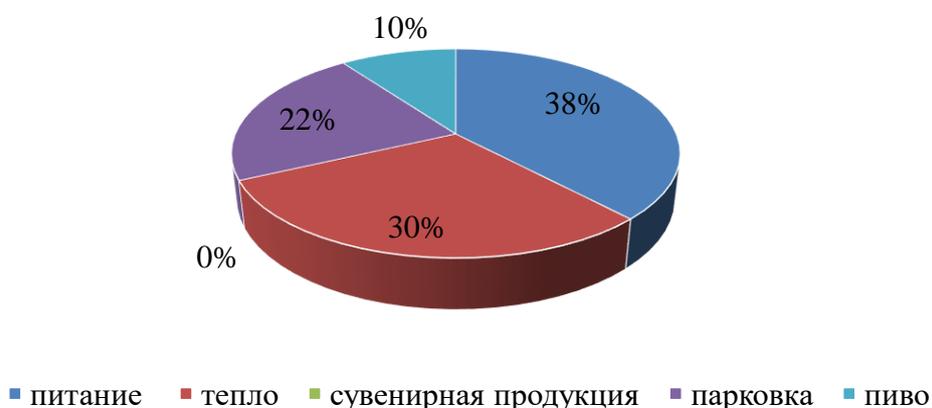


Рисунок 24 – Результаты ответа на вопрос «Какие дополнительные услуги или удобства вы оцениваете на спортивных мероприятиях?»

Согласно рисунку 24, предпочтения опрошенных касательно удобств на спортивных мероприятиях распределились следующим образом. Наиболее значимым фактором для 30% респондентов оказалось тепло, что подразумевает комфортные условия проведения мероприятия. Второе по важности удобство – это возможность питания: его отметили 38% участников опроса, что делает его наиболее популярным критерием выбора. Парковка также имеет значение, её оценили 22% опрошенных, подтверждая необходимость дополнительных услуг для участников.

И 10% респондентов считают удобным наличие слабоалкогольных напитков, таких как пиво, на спортивных мероприятиях, что подчеркивает их предпочтения в доступности определённых услуг во время посещения игр или соревнований. Эти данные показывают разнообразие запросов аудитории.

Следующий вопрос был посвящен недостаткам матчей «Рубина» в сравнении с другими спортивными мероприятиями, результаты ответов на рисунке 25.

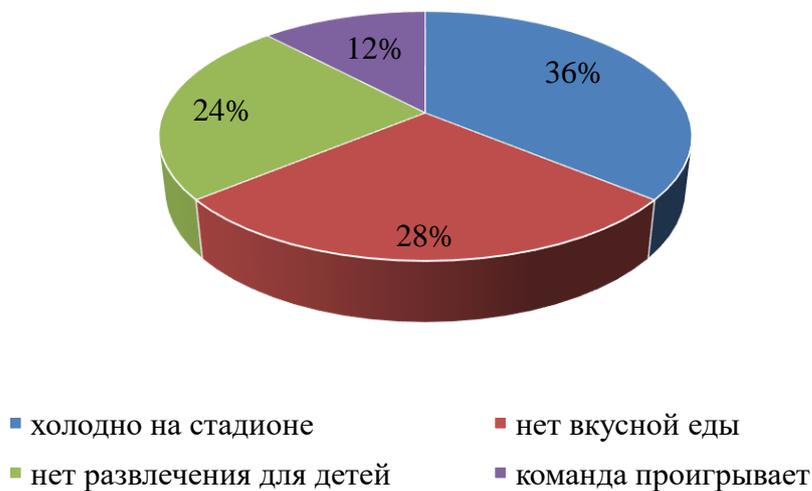


Рисунок 25 – Результаты ответа на вопрос о недостатках матчей «Рубина» в сравнении с другими спортивными мероприятиями

На рисунке 25 представлена информация о том, что примерно треть респондентов выражает недовольство отсутствием комфортной температуры на стадионе во время весенних и осенних матчей. Люди сообщают о том, что на

трибунах довольно холодно. 28% участников опроса отметили, что на фудкортах нет вкусной еды. Также 24% указали на нехватку развлечений для детей, а 12% респондентов высказали недовольство по поводу проигрышей команды.

Далее представлены ответы на вопрос «Почему перестали или стали реже посещать матчи ФК «Рубин». Результаты на рисунке 26.



Рисунок 26 – Результаты ответа на вопрос «Почему перестали или стали реже посещать матчи ФК «Рубин»

По рисунку 26 можно заметить, что почти половина участников опроса перестала посещать матчи из-за наличия в городе более привлекательных мероприятий, чем игры ФК «Рубин». Четверть респондентов полагает, что условия на матчах некомфортные, из-за чего они стали реже посещать игры, приходя лишь на летние встречи. 16% и 13% опрошенных указали, что не ходят на матчи из-за проигрышей команды и недостаточно интересной развлекательной программы соответственно.

В результате проведенного анализа предпочтений респондентов можно сделать некоторые выводы. Около 50% участников опроса посещают спортивные мероприятия от одного до двух раз в месяц. Большинство жителей города отдают предпочтение событиям, которые проходят в пределах городской территории, и готовы платить за это от 500 до 3000 рублей. Информацию о предстоящих мероприятиях они чаще всего получают от знакомых.

3.3 Разработка и внедрение модели организации домашнего матча ФК «Рубин»

Организация домашнего матча футбольного клуба «Рубин» требует скоординированной работы сразу нескольких отделов, включая маркетинг, коммерцию и медиа. Поскольку опрос выявил недостаточное внимание к детской аудитории, была разработана модель организации домашнего матча ФК «Рубин», посвященному дню учителю 5 октября. Тематика матча: детское самоуправление. В роли ведущих в чаше стадиона, диктора, комментатора матча, корреспондентов на флеш-интервью и ведущих выступают дети. Также дети будут вести социальные сети клуба. Кроме того, на матче планируется поздравить учителей с их профессиональным праздником. Дополнительно: приглашение детского блогера и автограф-сессии с ним.

Рассмотрим обязанности сотрудников в таблице 5.

Таблица 5 – Обязанности сотрудников маркетинга по организации матча

Должность	Обязанности	За сколько дней до матча
Матч-менеджер	Встреча с делегатом матча	За 3 дня до матча
	Предматчевое совещание	За 1 день до матча
	Составление обратного отсчета	За 2 дня до матча
	Тайминг СДУ	За 1 день до матча
	Согласование активностей до и во время матча	За 3 дня до матча
	Проверка рекламных поверхностей на стадионе	За 1 день до матча
	Контроль за детьми, подающие мячи, болбоями, хелперами, табло замен	За 1 день до матча
	Контроль за исполнением всех активностей во время матча и проверка готовности стадиона на матче	В день матча
	Заполнение коммерческого отсчета	1 день после матча

Окончание таблицы 5

Должность	Обязанности	За сколько дней до матча
Руководитель отдела маркетинга	Разработка шоу-программы матча	За 14 дней до матча
	Программа продвижения матча в соц сетях	За 14 дней до матча
	Работа подрядных организаций во время матча	В день матча
	Согласование сметы матча у руководства	За 21 день до матча
Специалист по работе с болельщиками	Подготовка фан-зоны болельщиков гостей (билеты, доступ на северную трибуну)	За 4 дня до матча
	Организованная группа болельщиков домашнего матча, печать баннеров поддержки и согласование с лигой	За 7 дней со матча
	Встреча болельщиков на матче, координация и контроль за поведением	В день матча
	Продумывание и организация конкурса в перерыве для болельщиков	За 3 дня до матча
Маркетолог (1)	Аккредитация лиц, работающих на арене в день матча	За 3-1 дня до матча
	Запуск рекламы на билбордах, метро, лифтах домов, радио, лед-панелях, тг-каналах, АЗС	За 14 дней до матча
	Оформление карты болельщика для вип-гостей	За 3-1 день до матча
	Организация питания вип-лож и фуд-кордов, согласование сметы	За 5 дней до матча
Маркетолог (2)	Поиск блогера детского, заключение договора, встреча и выполнение райдера, сопровождение в день матча	За 10 дней до матча
	Взаимодействие с Ак Барс ареной, подготовка площадей и сцены для выступления	В день матча

В таблице рассмотрены ключевые обязанности, которые необходимо выполнять, часть из них в зависимости от загруженности сотрудников может переходить к другим людям. Медиа-сценарий матча представлен в Приложении В. По данному сценарию ориентируются все службы на стадионе. Также необходимо отдельным письмом согласовать с РПЛ активности до матча, которые проходят непосредственно на поле. Шоу-программа, реализуемая отделом маркетинга на детском матче включает в себя следующее, представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Шоу-программа на детском матче и ответственные за нее

Место проведения	Активность/зона	Ответственный за контроль
Западная площадь	<ul style="list-style-type: none"> - организация лаундж зоны - фуд-трак - 2 палатки VR-зоны - поле теннис-бола - фотозона тематическая детская - маскот Руби - бумажная дискотека в палатке - розыгрыш призов от ведущего ребенка 	Маркетолог (1)
Восточная площадь	<ul style="list-style-type: none"> - палатка луидор – головоломки, аттракцион хватайка - сцена с концертом детского блогера - розыгрыш призов от ведущего ребенка - фудтрак 	Маркетолог (2)
Сцена Юг	<ul style="list-style-type: none"> - аэрофлаги - флагомахатели во время матча - ведущие, маскоты - выступление детских коллективов - ведущий ребенок 	Специалист по работе с болельщиками
Поле	<ul style="list-style-type: none"> - символический удар от заслуженного учителя Республики Татарстан и вручение цветов - пиротехническое оборудование - конкурс на поле в перерыве для абонеменщиков клуба - ведущий ребенок - диктор ребенок 	Матч-менеджер
Фудкорты западной и восточной трибуны	<ul style="list-style-type: none"> - кикер столы - сабсокеры - фотобудка - аквагрим - рисование баннеров - забей гол - забей как тесленко - кибер зона - сцена с ведущим ребенком - продавцы на торговых точках - дети - футболки 10 шт. для стрельбы из пушки - маскот - проведение розыгрыша через qr-код владельцев абонементов - силомер - две зоны по детскому дневнику с промоутером, который помогает регистрироваться на сайте - кроссбукинд по обмену книгами, детская зона с раздачей детских дневников, раскрасок и стикерпаков - женская зона на востоке с фотозоной мастер-классом по изготовлению букетов из сухоцветов и конфет - сладкая вата (бесплатно) - зона интервью для детей - розыгрыш для детей 	Руководитель отдела маркетинга

Таким образом, шоу-программа включает в себя усиленные детские развлечения, организацию за которыми берет на себя подрядная организация, а разработку и контроль – сотрудники отдела маркетинга.

Далее рассмотрим задачи отдела коммерции по подготовке и проведению к матчу, представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Обязанности сотрудников коммерции по организации матча

Должность	Обязанности	За сколько дней до матча
Менеджер по спонсорам	подготовка текстов для ведущих-детей	За 3 дня до матча
	контроль за размещением рекламных видеороликов на экранах фудкортов, лед-бортах и экране на поле во время матча	В день матча
	подготовка рекламных площадей и спонсорских активностей	За 3 дня до матча
Менеджер по билетной программе (2)	разработка ценовой политики на билеты и ложи	За 21 день до матча
	работа с билетным оператором	За 21 день до матча
	контроль за вторым контуром прохода по билетам	В день матча
	отправка билетов vip-гостям	За 7 дней до матча
	продажи билетов и программы лояльности	За 14 дней до матча
	контроль за работой касс	За 14 дней до матча
Продавцы (3)	Продажа атрибутики на точках внутри арены и в клубном фаншопе	В день матча
Руководитель торговой сети	контроль за работой точек продаж на арене	В день матча
	контроль за работой магазина и проверка наличия атрибутики	За 3 дня до матча
	подготовка продавцов к продаже на матче	За 1 день до матча
Руководитель коммерческого отдела	взаимодействие с партнерами на матче, встреча спонсоров	В день матча
	координация с работой маркетинга и медиа	За 14 дней до матча

Таким образом, работа отдела коммерции в основном заключается в разработке программы лояльности для детей на матче, разработке ценовой

политики на матч, контроль за спонсорские обязательства. Взаимодействие коммерческого отдела и медиа заключаются в том, что спонсоры должны быть упомянуты в медиа-материалах и трансляциях, что требует тесного взаимодействия двух отделов для соблюдения контрактных условий. А маркетинга и коммерции в том, что акции и специальные предложения для болельщиков (билеты, мерч) разрабатываются совместно. Коммерческий отдел дает информацию о спонсорах, которые должны быть интегрированы в промоакции.

Далее рассмотрим отдел медиа и их сопровождение и организацию матча, представлены в таблице 8. Отметим, что в рамках проведения детского матча социальные сети клуба вел Мурат – воспитанник Академии Рубина.

Таблица 8 – Обязанности сотрудников медиа по организации матча

Должность	Обязанности	За сколько дней до матча
Руководитель медиа-отдела	Координация работы всех сотрудников и подрядчиков	В день матча
	Непосредственное взаимодействие с другими отделами	За 14 дней до матча и в день матча
	Подготовка аккредитаций на матч для подрядных организаций продакшена и СМИ	За 2 дня до матча
СММ-специалист (2)	Ведение социальных сетей клуба в день матча	В день матча
	«Прогрев» в социальных сетях к матчу	За 10 дней до матча
	Подготовка ТЗ для фотографов и видеографов	За 7 дней до матча
Пресс-аташе	Организация флеш-интервью с игроками	В день матча
	Создание программ на матч	За 7 дней до матча
	Подготовка пресс-конференции	За 1 день до матча
Специалист по работе со СМИ	Встреча СМИ, выдача им аккредитация	В день матча
	Работа с блогерами и лидерами мнений	За 7 дней до матча и в день матча
	Размещение пресс-релиза и подготовка пресс-подхода к первым лицам клуба	В день матча
Видеограф / фотограф	Съемка в день матча ключевых моментов шоу-программы	В день матча
	Спортивная съемка матча	В день матча
	Выпуск итогового контента	1 день после матча

На рассматриваемом матче все посты в социальные сети снимал сам ребенок и медиа-специалисты контролировали, помогали задать вопросы

футболистам. По работе медиа отдела и маркетинга взаимодействие строится на том, что маркетинг получает контент и рекламные материалы для продвижения от маркетинга и отвечает за их распространение по каналам. Также важно отснять шоу-программу, лица и эмоции болельщиков для того, чтобы привлечь людей на следующие матчи.

Таким образом, общую модель организации матча можно представить в следующей схеме на рисунке 26.

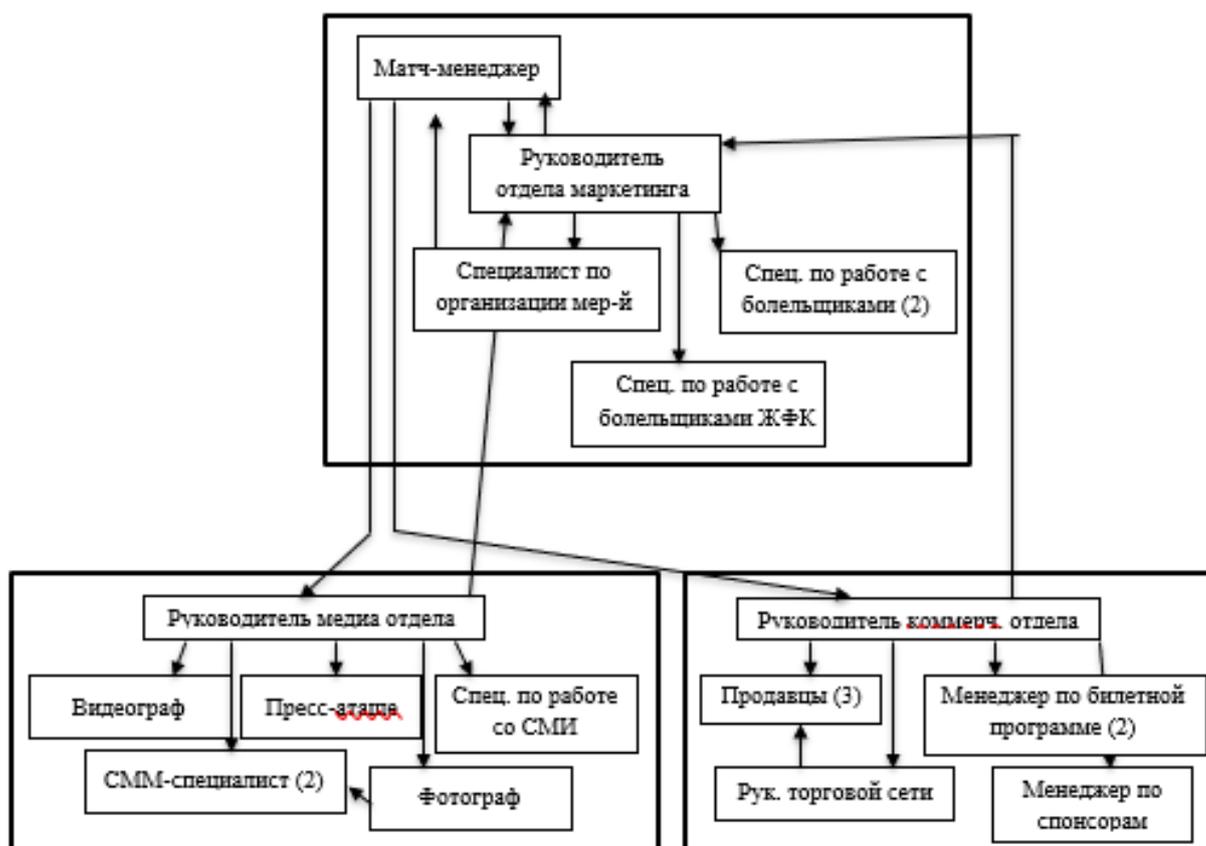


Рисунок 26 – Модель взаимодействия отделов при организации матчей

Данная модель была внедрена на тематическом матче ФК «Рубин» - ФК «Ахмат» 5 октября 2024 года. Как результат – зрители обратили внимание на отдельные аттракционы для детей, зону интервью и детей-ведущих, продавцов, представлено на рисунке 27.



Рисунок 27 – Детские активности на матче ФК «Рубин» – ФК «Ахмат»

На данный матч по сравнению с прошлым годом пришло на 15% больше зрителей, из них 35% - дети. Также была получена обратная связь от болельщиков, которые выражали благодарность за насыщенную программу матча для детей и интерактивные зоны.

В таблице 9 представлена оценка эффективности внедренных рекомендаций в 2024 году.

Таблица 9 – Оценка эффективности предложенных мер

Показатель	До внедрения	После внедрения	Прирост, %
Средняя посещаемость, чел.	8300	9900	19%
Количество партнеров, шт.	342	376	10%
Количество упоминаний в аккредитованных СМИ, шт.	70	85	21%
Количество проведенных мероприятий, шт.	134	146	9%
Заполняемость стадиона, %	20	24	20%
Абонементы на сезон, шт.	1075	1362	27%

После внедрения предложенных мер наблюдается положительная динамика в ключевых показателях. Средняя посещаемость выросла с 8300 до 9900 человек, что составляет прирост на 19%. Количество партнеров

увеличилось с 342 до 376, демонстрируя прирост на 10%, что свидетельствует о росте доверия со стороны коммерческих структур. Упоминания в аккредитованных СМИ возросли с 70 до 85, что составляет прирост на 21%, указывая на повышение медийной активности и осведомленности аудитории. Количество проведенных мероприятий также увеличилось с 134 до 146, что на 9% больше, чем до внедрения. Заполняемость стадиона возросла с 20% до 24%, прирост составил 20%, что подтверждает успешность мероприятий по привлечению зрителей. Кроме того, продажи абонементов на сезон увеличились с 1075 до 1362, что составляет прирост на 27% и свидетельствует о росте долгосрочной заинтересованности болельщиков. Все эти изменения показывают, что внедренные меры оказались эффективными и способствовали значительному улучшению показателей.

Более наглядно прирост рассмотрим на рисунке 28.

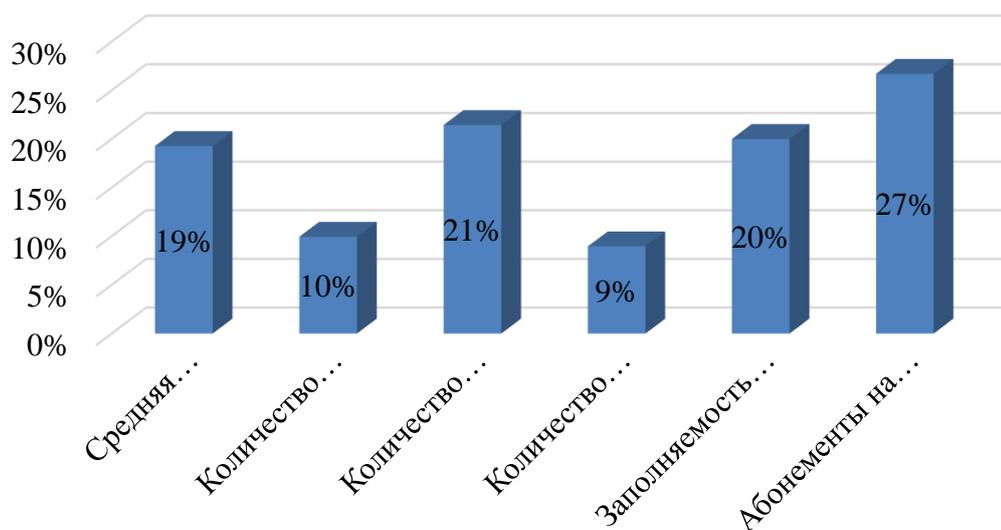


Рисунок 28 – Прирост показателей после внедрения рекомендаций, %

Таким образом, данная модель управления организацией матча в рамках трех отделов (маркетинг, коммерция, медиа) является эффективной для внедрения в другие профессиональные футбольные клубы. Отметим, что тематику матча можно изменять, однако формат взаимодействия отделов – ключевое в модели управления матчем.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Менеджмент в спортивных организациях представляет собой процесс управления, направленный на эффективное функционирование спортивного клуба, лиги или федерации. Он включает планирование, организацию, мотивацию и контроль деятельности, связанной с развитием спорта, организацией тренировок и соревнований, управлением персоналом и взаимодействием с внешними партнерами. Особенностью спортивного менеджмента является необходимость учитывать спортивные, коммерческие и социальные аспекты деятельности, что требует гибкого подхода и глубокого понимания специфики спортивной индустрии. Эффективное стратегическое планирование помогает клубам адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, разрабатывать новые источники дохода и усиливать свою конкурентоспособность. Например, грамотная маркетинговая стратегия может повысить узнаваемость бренда, увеличить количество болельщиков и привлечь крупные спонсорские контракты. Таким образом, стратегическое планирование способствует устойчивому росту и развитию спортивных организаций, обеспечивая их долгосрочный успех на рынке.

Важной составляющей является работа с болельщиками, она реализуется через организацию продажи билетов (в том числе Вип-лож), работа с фан-клубами, создание комфортных условий для зрителей на стадионе (зоны для детей, питание, парковка, точки продажи атрибутики). Также важны вопросы привлечения зрителей, улучшения посещаемости и создания положительной атмосферы на стадионе. Важная часть этой работы – поддержание тесного контакта с фанатскими группами для предотвращения конфликтов и недопущения агрессивного поведения. В рамках маркетинговой деятельности организовывается шоу-программа на площадях рядом со стадионом, где ведущие встречают зрителей и рассказывают об активностях на матче, проводят челленджи и викторины, в зависимости от тематики матча. На самом стадионе работают ведущие рядом с фудкортами и также с участием

болельщиков проводят конкурсы. Помимо этого, многие клубы устанавливают аттракционы для зрителей, например кикерстолы, сабсокеры, силомер и многие другие. У части клубов РПЛ на стадионах есть детские комнаты, в которые можно прийти с ребенком и оставить его с аниматорами на весь матч. Таким образом, маркетинговая деятельность играет одну из ключевых ролей в эффективной работе организации. Это связано с тем, что деятельность направлена на удовлетворение потребностей клиентов, что является основой для успешного бизнеса. Способность точно определить и адекватно реагировать на потребности целевой аудитории позволяет спортивным организациям создавать востребованные продукты и услуги. Еще одной особенностью является эмоциональная привлекательность. Спорт вызывает сильные эмоции у болельщиков, и маркетинг должен исходить из этого, создавая контент и мероприятия, которые поддерживают страсть и преданность болельщиков.

2. Проведя анализа маркетинговой деятельности ФК «Рубин», было выявлено, что посещаемость матчей с 2020 по 2023 года снижается, условия для болельщиков с абонементами с 2020 по 2022 года улучшаются, однако в 2023 году остались неизменными. Затем был проведен анализ предпочтений опрошенных посредством анкетирования. Можно сделать вывод о том, что половина опрошенных посещают спортивные мероприятия 1-2 раза в месяц, преимущественно события профессионального спорта, например, хоккея или волейбола. Жители города в большей массе предпочитают спортивные мероприятия в черте города, по стоимости от 500 до 3000 рублей, узнавая о событиях от знакомых. На матчи футбольного клуба «Рубин» жители города не хотят ходить ввиду некомфортных условий на матчах, отсутствия тепла и вкусной горячей еды, доступа слабоалкогольных напитков. Организация домашнего матча футбольного клуба «Рубин» требует скоординированной работы сразу нескольких отделов, включая маркетинг, коммерцию и медиа. Поскольку опрос выявил недостаточное внимание к детской аудитории, была разработана модель организации домашнего матча ФК «Рубин»,

посвященному дню учителю 5 октября. Тематика матча: детское самоуправление. В роли ведущих в чаше стадиона, диктора, комментатора матча, корреспондентов на флеш-интервью и ведущих выступают дети. Также дети будут вести социальные сети клуба. Кроме того, на матче планируется поздравить учителей с их профессиональным праздником. Дополнительно: приглашение детского блогера и автограф-сессии с ним.

3. В рамках работы по организации матча была разработана модель взаимодействия трех отделов при проведении матча, рассмотрены задачи и распределение обязанностей каждого сотрудника. Разработанная модель является эффективной и легко адаптируемой для других профессиональных футбольных клубов. Каждый отдел выполняет свою специфическую функцию: маркетинг привлекает внимание болельщиков, коммерция увеличивает доходы через билеты и спонсорство, а медиа освещает событие и взаимодействует с аудиторией. Хотя тематику матча можно изменять в зависимости от целей клуба (например, благотворительные матчи, праздники или ключевые игры), сама структура и взаимодействие отделов остаются неизменными и ключевыми для успешной организации. Четкое разделение обязанностей и координация между отделами позволяют гибко реагировать на любые изменения и поддерживать высокий уровень проведения матча независимо от внешних факторов. После внедрения мер ключевые показатели показали положительную динамику. Средняя посещаемость выросла с 8300 до 9900 человек (+19%). Количество партнеров увеличилось с 342 до 376 (+10%), что отражает рост доверия коммерческих структур. Упоминания в СМИ возросли с 70 до 85 (+21%), что свидетельствует о повышении медийной активности. Проведено 146 мероприятий вместо 134 (+9%). Заполняемость стадиона выросла с 20% до 24% (+20%), а продажи абонементов увеличились с 1075 до 1362 (+27%), что указывает на рост интереса болельщиков. Эти результаты подтверждают эффективность принятых мер и их влияние на улучшение показателей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон 4.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
3. Агеева, Н. А. Экономический анализ маркетинговой деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие. / Н. А. Агеева, Н. Ю. Лопаткина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2015. – 63 с.
4. Абаев А.Л. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебник для бакалавров, 3-е изд., перераб./ Абаев А.Л., Алексунин В.А., Гуриева М.Т. Под ред. Абаева А.Л., Алексунина В.А. - М.: Дашков и К, 2021. – 433 с.
5. Абаев А.Л. Реклама социальных проектов : методическое пособие / А. Л. Абаев, Г. Г. Вельская, А. Г. Жилиев [и др.] ; под общ. ред. Г.Г. Вельской. – 3-е изд. – М. : Дашков и К, 2022. – 94 с.
6. Адизес И. Управление в условиях кризиса: как выжить и стать сильнее. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 158 с.
7. Аксакова, Н.В. Корпоративная культура корпоративных стандартов: понятие, структура, особенности [Текст] // Управление персоналом / Н.В. Аксакова – 2019. – №12. – С.53-56
8. Акулич М.В. Интернет-маркетинг: Учебник для бакалавров, 2-е изд., пересм. – М.: Дашков и К, 2021. – 346 с.
9. Амблер, Т. Маркетинг и финансовый результат: Новые метрики богатства корпорации [Текст] / Т. Амблер. Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика. 2013. – 248 с.
10. Андросова, А. А. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом и его влияние на мотивацию персонала / А. А. Андросова // Журнал У. Экономика. Управление. Финансы. – 2018. – № 4 (14). – С. 80-84.

11. Анфиногенова Е.Б. Методы оценки эффективности маркетинговых мероприятий // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2016 г.). СПб.: Реноме, 2016. С. 147-149.
12. Аренков, И. А. Маркетинг предприятия [Текст] : учебник / И. А. Аренков, М. М. Глазов, И. Г. Фирова. – СПб. : Изд-во РГГМУ, 2012. – 448 с.
13. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом. — М.: Юрайт. 2024. – 387 с.
14. Балаев, В. А. Мотивация персонала. Современные подходы в мотивации персонала / В. А. Балаев, В. С. Гридчин, Н. А. Чаплыгин // Молодой исследователь: вызовы и перспективы: Сборник статей по материалам CLX международной научно-практической конференции, Москва, 06 апреля 2020 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2020. – С. 267-271.
15. Беленкова, О. А. Трудовая мотивация как фактор инновационного развития хозяйственно-экономической сферы общественного производства [Текст]/ Российский гуманитарный журнал. 2018. Том 5. – № 5. – 204 с.
16. Березин И.С. Маркетинг. Большой толковый словарь Александра Панкрухина. 3-е изд., перераб./ Березин И.С., Карпова С.В., Коро Н.Р. под общ. ред. – М.: Дашков и К, 2022. – 520 с.
17. Веснин, В.Р. «Корпоративная культура» [Текст] // Социально-гуманитарные знания / В.Р. Веснин – 2020. – 250 с.
18. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Психология управления персоналом. Психическое выгорание. — М.: Юрайт. 2024. – 300 с.
19. Гарнов, А. П. Экономика предприятия : учебник для бакалавров [Текст] / А. П. Гарнов, Е. А. Хлевная, А. В. Мыльник. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 303 с.
20. Генкин, Б. М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика): Монография [Текст] // М.: Юр.Норма, НИЦ ИНФРА-М/ Генкин Б. М. 2020. – 352 с.

21. Герчиков, В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: [Текст]: учебник. 1-е изд. // В.И. Герчиков. – М.: ИНФРА–М, Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании / В.И. Герчиков 2019. – 282 с.
22. Гнатюк, О. Основы теории коммуникации / Ольга Гнатюк. – М.: КноРус, 2021. – 172 с.
23. Губарец М.А., Мазилкина Е.И. Продвижение и позиционирование в маркетинге, или Как продвинуть любой товар: Учебно-практическое пособие.- М.: Дашков и К, 2022. – 222 с.
24. Дубровин И.А. Поведение потребителей: Учебное пособие, 5-е изд.- М.: Дашков и К, 2022. – 310 с.
25. Душкина, М. Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология. Текст : учеб. пособие / М. Р. Душкина. – СПб. : Питер, 2010. – 560 с.
26. Зуб А. Т. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – М.: Юрайт, 2021. – 422 с.
27. Казюлина Н.Н., Сакович С.М. Event – маркетинг. (Монография).- М.:Русайнс, 2021. – 72 с.
28. Липсиц, И. Секреты умелого руководителя. / И. Липсиц. - МОСКВА: ИНФРА – М, 2013. – 476 с.
29. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. – М. : Издательство Юрайт, 2022. – 482 с.
30. Менеджмент: Учебник для вузов // М.М. Масимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Масимцова, И.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. – 343 с.
31. Окорочков В.Л. Бюджетирование в системе управления финансами спортивной организации : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.10 / Окорочков Владимир Леонидович. – Москва, 2013. – 186 с.

32. Панферов Д.Д. Маркетинговые стратегии футбольных клубов / Д.Д. Панферов, А.В. Аверин // Креативная экономика. – 2020. – №8. – С. 1847-1862.
33. Поляков, В. А. Разработка и технологии производства рекламного продукта : учебник и практикум для вузов / В. А. Поляков, А. А. Романов. – М. : Юрайт, 2021. – 502 с.
34. Ромат, Е. В. Реклама / Е.В. Ромат. – М.: Питер, 2021. – 496 с.
35. Самаева Е.В. Совершенствование и оценка эффективности маркетинговой деятельности на предприятии / Е.В. Самаева, Э.В. Эрдниева, Д.Н. Сюкиев // Экономические науки. – 2020. – №12. – С. 386-394.
36. Сафронова Н.Б., Корнеева И.Е. Маркетинговые исследования: Учебное пособие для бакалавров, 4-е изд, стер. – М.: Дашков и К, 2022. – 292 с.
37. Синяева И.М. Маркетинг в коммерции: Учебник для бакалавров, 6-е изд./ Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В., под ред. Л.П. Дашкова – М.; Дашков и К, 2021. – 134 с.
38. Современный менеджмент в игровых видах спорта : материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием 11 апреля 2018 г. / под общей ред. Жуковой О.В. – М. : РГУФКСМиТ, 2018. – 456 с.
39. Содержательно-методические основы организации и проведения спортивно-массовых мероприятий : учеб.-метод. пособие / авт.-сост.: Е. А. Репникова, Д. И. Дегтярёва ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021. – 104 с.
40. Солнцев И.В. Финансы в футболе. М.: Издательство «Проспект», 2017. – С. 55-53
41. Тебекин А. В. Стратегическое управление персоналом. Учебник. — М.: КноРус. 2020. – 720 с.
42. Твердохлебова М.Д. Актуальные вопросы развития маркетинга: опыт, тенденции, инновации. – М.: Русайнс, 2021. – 342 с.

43. Хандамова Э.Ф., Щепакин М.Б., Губин В.А., Глазырина Е.О. Управление маркетинговой адаптацией бренда предприятия в условиях структурной модернизации экономики // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. – № 3. – С. 549-574.
44. Чумиков, А. Н. Связи с общественностью. Практикум : учебное пособие для вузов / А. Н. Чумиков. – М.: Юрайт, 2021. – 173 с.
45. Шарков Ф.И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг: Учебное пособие, 3-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2022. – 406 с.
46. Шарков Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебник для бакалавров, 6-е изд., стер. – М.: Дашков и К, 2021. – 488 с.
47. Шевченко Д.А. Основы современного маркетинга: Учебник, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дашков и К, 2021. – 613 с.
48. Шик З. Коммуникация и пиар в организации. – М.: Гуманитарный центр, 2021. – 264 с.
49. Костиков В.Ю. Бренд спортивного клуба как коммуникативная конструкция. Медиаскоп. 2017. Вып. 4. Режим доступа: <http://www.mediascope.ru/2373>
50. Новости спорта: Официальный сайт SPORTS. – Режим доступа: <https://m.sports.ru/tribuna/blogs/isergeev/3268527.html>
51. Расписание матчей: Официальный сайт Ак Барс Арены. – Режим доступа: <https://akbarsarena.com/>
52. Рейтинг бюджетов РПЛ: Официальный сайт РПЛ. – Режим доступа: <https://www.soccer.ru/blogs/record/1203510/himki-tambov>
53. Российский футбольный союз: Официальный сайт. – Режим доступа: <https://rfs.ru/>
54. Спортивный менеджмент: функции, принципы и методы. Персональный журнал руководителя. Официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/9705-sportivnyu-menedjment>.

55. Современный футбольный клуб – это медиакомпания. Rusbase, 2018. Официальный сайт РПЛ. – Режим доступа: URL: <https://rb.ru/longread/digital-sport/>
56. Совершенствование маркетинговой деятельности. Официальный сайт РПЛ. – Режим доступа: URL: https://spravochnick.ru/marketing/marketingovaya_deyatelnost/sovershenstvovanie_marketingovoy_deyatelnosti/
57. Официальный сайт ООО ФК «Рубин». Официальный сайт РПЛ. – Режим доступа: <https://rubin-kazan.ru>
58. Социальная сеть «Telegram» ООО ФК «Рубин». Режим доступа: <https://t.me/fcrk1958>
59. Социальная сеть «ВКонтакте» ООО ФК «Рубин». Режим доступа: <https://vk.com/fcrk?ysclid=lwnjk2v856244008411>
60. Футбол в России. Данные ВЦИОМ: Официальный сайт. – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/futbol-v-rossii-obshchestvennyi-diagnoz?ysclid=m28xg59it4180135756>

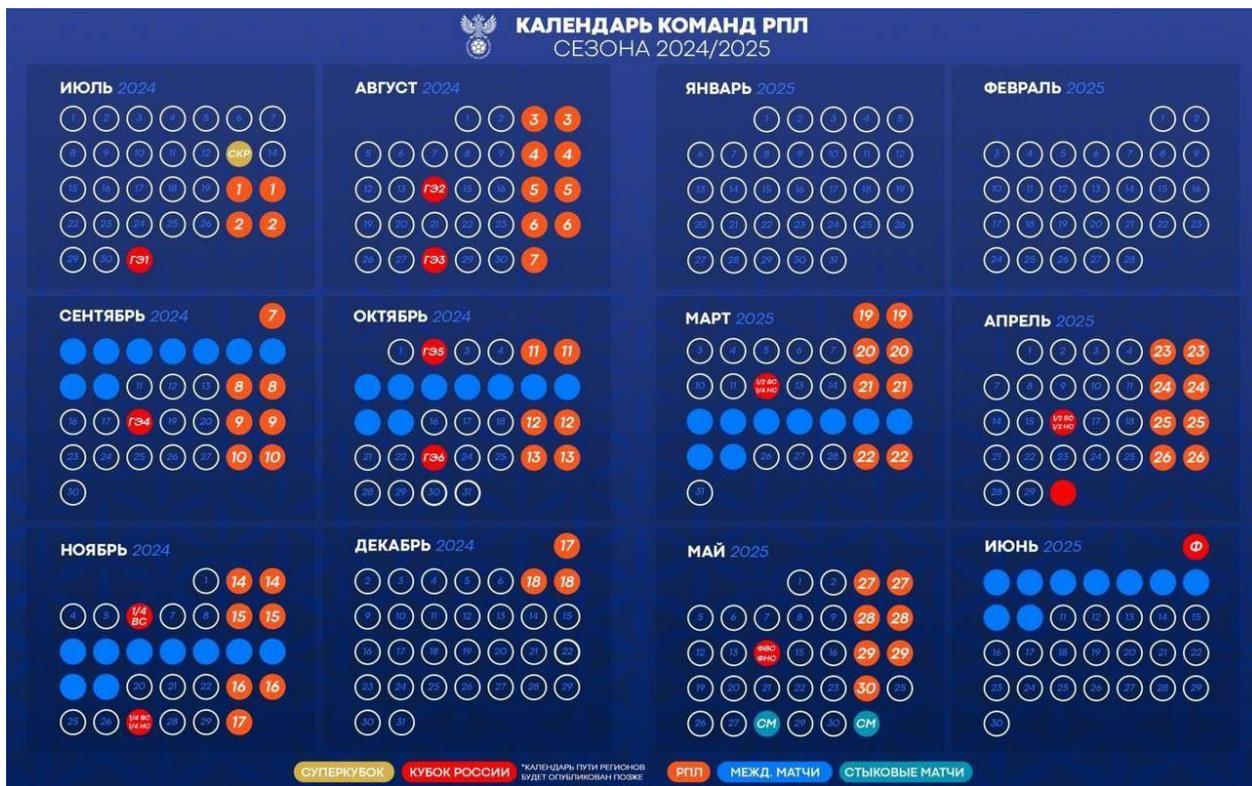
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Вопрос	Ответ
Укажите Ваш возраст	Бэби-бумеры (1946-1964) Поколение X (1965-1980) Поколение Y (1981-1996) Поколение Z (1997-2012) Поколение Альфа (2013-н.д.)
Укажите Ваш возраст	Женский Мужской
Семейной положение	Женат/замужем Один, нет пары Проживаю с девушкой/парнем
Род деятельности	Студент Рабочий/служащий Предприниматель Безработный Пенсионер
Ценности	Универсализм Доминирование Гедонизм Традиции
Каналы получения информации о предстоящих матчах	Соц сети Официальный сайт Спортивные сайты Семья/друзья/коллеги Официальный сайт РПЛ Афиши в городе Телевидение

	<p>Эмaйл рассылки</p> <p>Поисковики</p> <p>Новостные неспортивные сайты</p> <p>Радио</p> <p>Печатная пресса</p> <p>Другое</p>
<p>Факторы похода на конкретный матч</p>	<p>Удобные дата и время матча</p> <p>Интересный соперник</p> <p>Важный матч</p> <p>Компания друзей</p> <p>Хорошая погода</p> <p>Не нужен Fan id</p> <p>Акции/скидки</p> <p>Интересная программа до/во время матча</p> <p>Другое</p>
<p>С кем Вы предпочитаете ходить на матчи</p>	<p>С друзьями и знакомыми</p> <p>С детьми</p> <p>Со взрослыми членами семьи</p> <p>Хожу на матчи один</p> <p>Затрудняюсь ответить</p>
<p>Какую цену Вы считаете приемлемой за вход на спортивное событие?</p>	<p>до 500 рублей</p> <p>От 500 до 1500 рублей</p> <p>От 1500 до 3000 рублей</p> <p>Свыше 3000 рублей</p> <p>Не имеет значения</p>
<p>С какой частотой посещаете матчи</p>	<p>Это мой первый матч</p> <p>Каждый матч</p> <p>Несколько раз в месяц</p> <p>Раз в месяц</p>

	<p>Несколько раз за сезон</p> <p>Раз в сезон и реже</p> <p>Затрудняюсь ответить</p>
Какие дополнительные услуги или удобства вы оцениваете на спортивных мероприятиях?	<p>Питание</p> <p>Тепло</p> <p>Сувенирная продукция</p> <p>Парковка</p>
Какие недостатки матчей «Рубина» в сравнении с другими спортивными мероприятиями	<p>Холодно на стадионе</p> <p>Нет развлечений для детей</p> <p>Нет вкусной еды</p> <p>Команда проигрывает</p>
Почему перестали или стали реже посещать матчи ФК «Рубин»?	<p>Есть интереснее мероприятия в городе</p> <p>Рубин проигрывает</p> <p>Нет условий для комфортного пребывания</p> <p>Скучная развлекательная программа</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



ПРИЛОЖЕНИЕ В

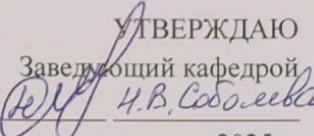
медиа-сценарий матча 11-го тура МИР Российской Премьер-Лиги Рубин - Ахмат. Дата матча: 5.10.2024. Начало матча: 19:00									
Начало	Время до KICK-OFF		Описание	Действие	Ведущий	альДиктор	Табло	Звук	Сцена ЮГ
16:30:00	2:30:00	0:30:00	Открытие чаши стадиона				Заставка "Рубин"	Музыка Рубка	
17:30:00	1:30:00	0:30:00	Команды приезжают на стадион	Прибытие команд на стадион			Заставка "Рубин", Rubin-store, Tickets-Rubin	Музыка Рубка	
18:00:00	1:00:00	0:02:35	Рекламный блок (клуб)				КОС (Безруков) 45 сек Яндекс.Еда 15 сек Фонбет 30 сек Спортс.ру 40 сек Волжанка 10 сек Фаншоп (8 тур) 15 сек		
18:20:00	0:40:00	0:20:00	Разминка команд на поле	Команды выходят на разминку			Прямая трансляция со сцены трибуны ЮГ	Музыка Рубка	Работают аэрофлаги, ведущие
18:25:00	0:35:00	0:15:00	Работа ведущих со зрителями на сцене.	Ведущие приветствуют зрителей, Маскоты клуба находятся на сцене, рекламная информация.	Ведущие всех приветствуют, спонсорский текст, интерактив с болельщиками. Во время текста ведущего про детский сайт - на экране QR-код Во время текста ведущего про "счастливый заказ" Яндекс Еда - картинка на экран.		Прямая трансляция со сцены трибуны ЮГ (вывод соответствующих картинок под текст ведущего)	Подложка ведущих. Музыка Рубка	Работают аэрофлаги, ведущие, маскоты
18:40:00	0:20:00	0:00:00	Вынос презентационного баннера, стойки под мяч согласно схеме					Музыка Рубка	
18:40:00	0:20:00	0:01:30	Информационные сообщения диктора				Официальным партнером ФК "Рубин" является Фонбет. Текст о запрете на курение и видеофиксации. СТОПМАТ.	Подложка на текст	
18:41:30	0:18:30	0:03:00	Рекламный блок №1				Ингосстрах Первый 15 сек Фаншоп 8 тур 15 сек Яндекс.Еда 15 сек Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек Балтика "Мы здесь" (с 6 тура) 15 сек Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек МП "Имидж Матч ТВ" (с 8 утра) 30 сек		

							Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек		
							Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек		
18:44:30	0:15:30	0:02:00	Объявление состава команды "ЦСКА"			Объявление состава команды "ЦСКА"	Профайлы игроков	Подложка на текст	Работают Аэрофлаг
18:46:30	0:13:30	0:02:30	Объявление состава команды "Рубин"			Объявление состава команды "Рубин"	Профайлы игроков	Подложка на текст	Работают Аэрофлаг
18:49:00	0:11:00	0:03:00	Торжественное вручение символических мячей от партнера клуба "Fonbet" представителям трёх благотворительных фондов	На бровку поля выходят ведущие, представитель клуба и три представителя благотворительных фондов Хасаншина Л.Р., Крымский А.Д., Антонова М.А.	Ведущий представляет представителя клуба и представителей благотворительных фондов		Прямая трансляция с бровки поля	Подложка под текст	Работают Аэрофлаги, ведущий на сцене
18:52:00	0:08:00	0:04:00	Ведущий объявляет "Оду Рубину"	Звучит "Ода Рубину"			Прямая трансляция, "Ода Рубина" караоке		
18:54:00	0:06:00	0:03:00	Команды готовятся на выход в тоннеле	Команды ждут выхода в спортивной зоне			#для соц.сетей, Rubin-store,Tickets-Rubin		Работают Аэрофлаги, ведущий на сцене
18:56:00	0:04:00	0:01:00	Выход команд на поле	Команды выходят. Крио - джеты, пиротехнические фонтанты, искромётгы, Фоги-генератор огня	Ведущий призывает болельщиков шуметь			The White Stripes - Seven Nation Army	Работают Аэрофлаги, ведущий на сцене
18:57:00	0:03:00	0:01:30	Жребий судей. Рукопожатия, фото. Рекламные конструкции «МИР РН.П» уносят с поля.				Прямая трансляция с бровки поля	Подложка фоновая	Работают Аэрофлаги, ведущий на сцене
18:58:30	0:01:30	0:01:15	Символический удар по мячу экс-игроком и легендой ФК "Рубин" Сантосом Рони	В центре поля символический удар по мячу выполняет экс-игрок и легенда ФК "Рубин" Сантос Рони		Текст диктора. Представление участника исполняющего символический удар по мячу: Экс-игрок и легенда ФК "Рубин" Сантос Рони			
18:59:45	0:00:15	0:00:15	Обратный отчёт времени на экранах Ак Барс Арены		Ведущий объявляет обратный отсчёт, призывает шуметь болельщиков		Обратный отчёт времени к началу матча	Подложка фоновая	Работают Аэрофлаги, ведущий на сцене
19:45:00 KICK-OFF 1 ТАЙМ (по сигналу Основного вещателя)									
Начало	Конец	Описание	Действие	Ведущий	Диктор	Табло		Звук	Сцена ЮГ
19:45:00	0:15:00	0:02:55	Рекламный блок №2			Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек			
						НСПК МИР "СБН" (с 8 тура) 30 сек			
						Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек			
						Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек			
						Балтика "Мы здесь" (с 6 тура) 15 сек			
						Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек			
						Ингосстрах Второй 15 сек			
						Волжанка 10 сек			
						1 Studio 15 сек			
						Фаншоп (8 тур) 15 сек			
						Яндекс.Еда 15 сек			

19:47:55	0:12:05	0:01:05	Информационные сообщения диктора			Официальным партнером ФК "Рубин" является Фонбет. Текст о запрете на курение и видеофиксации. СТОПМАТ.		Подложка на текст	
19:49:00	0:11:00	0:06:40	Конкурс на поле с участием болельщиков "Два мяча"	Участники с середины поля толкают 2 больших мяча в сторону ворот.	Ведущий представляет участников конкурса и по окончании, объявляет победителя, вручение приза		Прямая трансляция с поля и со сцены ЮГ	Подложка ведущих	Работают Аэрофлаги
19:55:40	0:04:20	0:00:50	Информационные сообщения диктора			Официальным партнером ФК "Рубин" является Фонбет. Текст о запрете на курение и видеофиксации. СТОПМАТ.		Подложка на текст	
19:56:30	0:03:30	0:03:30	Рекламный блок №3				Фаншоп (8 тур) 15 сек Яндекс.Еда 15 сек Фонбет 30 сек Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек Балтика "Мы здесь" (с 6 тура) 15 сек Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек МП "РПЛ - моя любовь!" (с 8 тура) 60 сек Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек НСПК МИР "СБП" (с 8 тура) 15 сек Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек		
20:00:00 KICK-OFF 2 ТАЙМ (по сигналу Основного вещателя)									
ПО ОКОНЧАНИИ МАТЧА									
Начало	Конец		Описание	Действие	Ведущий	Диктор	Табло	Звук	Сцена ЮГ
20:45:00	0:09:00	0:04:40	Рекламный блок №4				Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек НСПК МИР "СБП" (с 8 тура) 15 сек Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек МП "Подписка Матч Премьер" (с 6 тура) 35 сек Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек Балтика "Мы здесь" (с 6 тура) 15 сек Winline "Фрибет светит всем "Зенит" (с 8 тура) 15 сек КОС (Безруков) 45 сек Фонбет 30 сек I Studio 15 сек Волжанка 10 сек Спортс.ру 40 сек Фаншоп (8 тур) 15 сек		
20:49:40	0:04:20	0:01:20	Информационные сообщения диктора			Заставки спонсоров. Предупреждения		Подложка на текст	
20:51:00	0:03:00	0:03:00	Let it be						
20:54:00 Конец матча									

Министерство науки и высшего образования РФ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма
Кафедра теоретических основ менеджмента
физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

«___» _____ 2025 г.

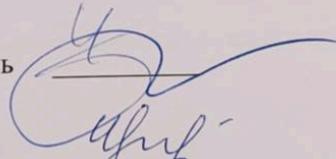
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

МОДЕЛЬ ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ОТДЕЛЬНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ
МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИИ
ДОМАШНЕГО МАТЧА ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА «РУБИН»

49.04.01 Физическая культура

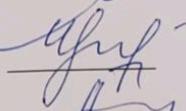
49.04.01.03 Менеджмент в физической культуре и спорте

Научный руководитель



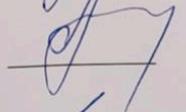
доцент С.В. Чеха

Выпускник



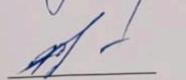
И.В. Чихачева

Рецензент



д.п.н, профессор А.Ю. Близневский

Нормоконтролер



З. Халджанова

Красноярск 2025