

Содержание:

Введение

Спорт стал восприниматься обществом как бизнес сравнительно недавно. В современном мире спорт стал выгодной отраслью для вложения денег и получения достаточно больших капиталов. Стабильное финансирование, партнерские отношения со спонсорами, управление бюджетами, рекламные кампании и спортивные бренды - все это лавиной сошло на рынок, и это лишь начало.

Спорт развивается по двум направлениям: профессиональный и любительский. Без финансирования и поддержки спонсоров никакой из них не может существовать. На всех стадиях развития спорта происходят финансовые отношения, требующие контроля и управления.

За последние годы экономические отношения в области спорта и спортивной индустрии претерпели существенные изменения: радикальным образом преобразована макроэкономическая среда, качественно изменены отношения собственности в системе спортивных организаций и их инфраструктуре, поставлена на рыночную основу деятельность многих спортивных клубов, команд и федераций. Причем процессы коренных преобразований в спорте далеко не закончены, многое еще, только предстоит сделать, чтобы вывести отечественную индустрию спорта на лидирующие позиции.

Сложные задачи по повышению эффективности работы спортивных организаций в России на всех уровнях предстоит решать спортивным предпринимателям и менеджерам новой генерации. Естественно, что модернизировать сложившуюся систему экономических отношений в спорте, качественно улучшить параметры ее функционирования, могут лишь высококлассные и отлично профессионально подготовленные специалисты в области индустрии спорта. В свою очередь, подготовить таких специалистов невозможно без современных знаний, в первую очередь, знания экономики спорта и предпринимательства, так как именно эти сферы являются определяющими для процветания спортивного бизнеса и спорта в целом, поэтому актуальность проблемы можно считать неоспоримой.

Объектом исследования является американская баскетбольная лига «NBA».

Предметом исследования является процесс функционирования «NBA».

Целью исследования является выявление сильных и слабых сторон в деятельности «NBA».

Для достижения цели необходимо решить несколько задач:

1. Рассмотреть теоретические аспекты менеджмента в спорте;
2. Рассмотреть теоретические аспекты менеджера в спорте;
3. Рассмотреть теоретические аспекты управления бизнес-процессами;
4. Провести анализ лиги «NBA»
5. Провести анализ деятельности лиги «NBA»

Глава 1. Менеджмент в спорте

Одной из главнейших задач, стоящих перед любой спортивной организацией или фирмой-производителем спортивных товаров, услуг и информации, является задача успешного ведения бизнеса. Как же обеспечить выполнение столь непростой и многогранной задачи в условиях конкурентного и динамично меняющегося рынка, при быстро меняющейся конъюнктуре и изменениях внутри спортивной организации?

Как показывает многолетняя практика работы множества спортивных организаций и фирм, успешное ведение бизнеса возможно при выполнении набора определенных условий. Одним из важнейших таких условий является квалифицированное управление спортивной организацией на основе постоянного сбора и анализа информации о целевых рынках и потребителях с последующей корректировкой деятельности спортивной организации в части кадровой, сбытовой, рекламной и прочей политики. Подобный способ управления спортивной организацией называется маркетинг-менеджмент.[\[1\]](#)¹

Эффективное управление бизнесом начинается с формулировки целей, которые должны быть достигнуты спортивной организацией в обозримом будущем. К наиболее распространенным целям относятся[\[2\]](#)²:

- минимум себестоимости производимых товаров и услуг;
- выживание фирмы в условиях конкурентной борьбы;

- максимум качества реализуемых товаров и услуг;
- максимум прибыли и товарооборота;
- рост объемов продаж;
- максимизация рыночной стоимости спортивной организации;
- максимальное запоминание бренда спортивной организации.

Критерии эффективности спортивной организации, представленные в перечне, весьма неоднородны по своему экономическому, психологическому и физкультурно-спортивному содержанию. Одни критерии взаимно дополняют друг друга, а некоторые конфликтуют между собой. Поэтому уже на стадии формирования целей спортивной организации следует их тщательно проанализировать и попытаться устранить возникающие противоречия. В случае указанного нами конфликта между максимизацией качества производимого продукта и минимизацией расходов, спортивной организации следует определиться с ценовой нишей, в которой она будет функционировать. Это поможет сгладить конфликт и точнее определиться с соотношением «цена-качество».

Модель эффективной спортивной организации в самом общем виде можно представить в виде пирамиды[3]2.

В основании пирамиды находятся потребители или болельщики спортивной организации, которые составляют фундамент всего бизнеса. От надежности фундамента, как известно, зависит прочность и долговечность всей конструкции. Искомая надежность обеспечивается за счет удовлетворения потребностей и интересов болельщиков и клиентов, их доверия и доброжелательного отношения к спортивной организации.

Немаловажную роль для успешного бизнеса играют материальная база и финансовые ресурсы спортивной организации. Без этих важнейших составляющих вести дела чрезвычайно затруднительно, хотя на определенных этапах хозяйственной деятельности возможно. Не имея собственной материальной базы и достаточных денежных средств, спортивная организация вынуждена жить в долг, что накладывает свой негативный отпечаток на всю ее работу. Наиболее вероятный итог данного режима функционирования спортивной организации - банкротство и уход с рынка.

Чтобы этого не произошло, спортивная организация должна располагать достаточным для беспрепятственного развития материальными и финансовыми активами, которые являются основой для проведения всех других бизнес - операций - рекламных акций, соревновательной и тренировочной деятельности, выплат зарплат и премиальных персоналу, осуществления трансфертной деятельности и проч.

Еще выше в иерархии ценностей спортивной организации находятся кадры, которые являются основой для создания и приумножения финансовой, материальной и клиентской базы. Тезис «кадры решают все» всегда актуален и справедлив, поскольку именно профессиональные кадры, с высоким интеллектуальным потенциалом и профессиональными качествами составляют «ядро» спортивной организации, ее «человеческий капитал». От профессионализма, дисциплинированности, творчества, активности и культуры работников зависит, в конечном счете, будет ли бизнес спортивной организации успешным или ее ожидает банкротство. Особое значение данный фактор имеет в профессиональном спорте, где от подготовки и волевых качеств, от таланта спортсменов и тренеров зависит имидж организации, ее доходы, численность болельщиков, партнеров и клиентуры.[\[4\]](#)²

Инвестиции в спортсменов и тренеров. Основной группой потребителей в спортивных мероприятиях являются болельщики. Замечено, что во всем мире болельщики лучше посещают те соревнования и выступления спортивного клуба, где спортсмены демонстрируют высокий уровень спортивного мастерства, ведут борьбу с полной отдачей сил. Если же мастерства у спортсменов недостаточно, а их выступления невыразительны, то болельщики в большинстве своем перестают посещать такие соревнования. Это обстоятельство, естественно, ведет к снижению доходов спортивной организации.

Осуществляя подобные инвестиции, спортивные организации в большинстве случаев выправляют ситуацию: уровень мастерства и самоотдачи спортсменов и тренеров повышается, возрастает классность команды, а болельщики возвращаются на трибуны. В свою очередь, увеличение численности зрителей на спортивных соревнованиях ведет к увеличению количества рекламодателей, а также повышению расценок на рекламу, размещаемую на спортсменах и в местах проведения соревнований. Все это приносит дополнительные доходы спортивной организации, которая окупает сделанные в спортсменов и тренеров инвестиции и со временем улучшает свое финансовое положение.

В головной части пирамиды спортивной организации располагаются менеджеры, то есть те лица, которые осуществляют управление бизнесом. Управление - это процесс планирования, прогнозирования, организации и контроля, необходимый для достижения целей спортивной организации. Излишне говорить, что работа менеджеров - это концентрированное выражение умственного труда, знаний и умений; от профессиональных качеств менеджеров благополучие спортивной организации зависит в наибольшей степени.[\[5\]](#)²

Для того чтобы спортивная организация была благополучной в финансовом плане, финансовому менеджеру и его службе необходимо[\[6\]](#)³:

- во-первых, тщательно анализировать предыдущие периоды финансовой деятельности спортивной организации, выявлять те статьи доходов, которые приносят высокую прибыль, а также статьи расходов, которые неоправданно велики и нуждаются в сокращении;
- во-вторых, осуществлять краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное финансовое планирование спортивной организации с целью упорядочения движения финансовых потоков и их взаимоувязки. Такое планирование необходимо для упорядоченного и целенаправленного расходования финансовых средств на рекламную кампанию, на представительские расходы, на работу с общественностью и т.д.;
- в-третьих, осуществлять бизнес-планирование коммерческих проектов и отдельных бизнес - операций спортивной организации;
- в-четвертых, создавать информационную базу для принятия финансовых решений администрацией спортивной организации.

Чтобы обеспечить выполнение поставленных задач, менеджеру требуется определенный механизм их реализации. Таким механизмом являются разнообразные финансовые инструменты - банковские депозиты, заемные и валютные операции, ценные бумаги. Кроме того, спортивная организация осуществляет вложения денежных средств в менеджеров, спортсменов и тренеров, которые в дальнейшем должны эти инвестиции окупить. Перед спортивной организацией или клубом также открыт широкий спектр возможностей по выгодному инвестированию средств в смежный бизнес, в покупку прибыльных предприятий из разных сфер экономики.

Смысл эффективного управления финансовыми активами спортивной организации состоит не в том, чтобы приобретать какие-либо финансовые инструменты в максимальном количестве, а в том, чтобы они обеспечивали:

- максимальную доходность;
- высокую надежность;
- приемлемую ликвидность.

Одновременное выполнение данных критериев - задача чрезвычайно сложная и подчас просто невыполнимая, - иногда критерии конфликтуют друг с другом. Например, высоконадежные инвестиции, как правило, имеют низкую доходность. Таким образом, чтобы увеличить доходность, приходится делать более рискованные финансовые вложения. Следовательно, первый и второй критерии вступают в конфликт. А это обстоятельство, в свою очередь, означает, что при выборе того или иного финансового инструмента необходим разумный компромисс.

[\[7\]З](#)

Эффективной организацией является та спортивная структура, которая сочетает в себе все указанные нами выше составляющие для успешной предпринимательской деятельности. Однако и это обстоятельство является хотя и необходимым, но не достаточным условием процветания бизнеса. Спортивная организация должна строить свою повседневную деятельность на основании долгосрочного и краткосрочного планирования, действовать в соответствии с изменяющимися условиями и конъюнктурой рынка, своевременно вносить коррективы в свою ценовую, кадровую, финансовую и иную политику. Только гибкость, творчество, высокая адаптивность к внешней среде даст возможность избежать застывания в работе, своевременно вводить инновации в управленческую, организационную и маркетинговую деятельность спортивной организации.

1.1. Функции менеджера в спортивной организации

Большинство современных спортивных организаций, как в России, так и за ее пределами получают финансовые ресурсы из самых разных источников, - из бюджетов всех уровней, от реализации спортивных лотерей, от продажи билетов, от рекламы, спонсорства, меценатства, от предпринимательской деятельности, от

деPOSITНЫХ операций, от сдачи собственности в аренду и многих других видов деятельности.[4] С другой стороны, спортивные организации расходуют полученные по разным каналам денежные средства на собственные нужды, выплачивают заработные платы и премиальные спортсменам и тренерам, рассчитываются по кредитам с коммерческими банками, осуществляют налоговые отчисления в федеральный и местный бюджеты. Таким образом, финансы спортивной организации не пребывают в статичном состоянии, они постоянно циркулируют от одного плательщика к другому. И даже временно свободные денежные средства не должны лежать мертвым грузом, а должны приносить спортивной организации доход, желательно максимально возможный.

В то же время и налоги должны выплачиваться спортивной организацией не огульно и бессистемно, а с учетом всех положенных льгот и специфики налогового законодательства в той или иной стране или регионе.

Естественно, что все эти задачи по управлению финансовыми потоками спортивной организации должны быть возложены на специальную экономическую службу, возглавлять которую должен компетентный специалист, хорошо разбирающийся как в спорте, так и в финансах. Специалиста такого профиля в мировой практике называют финансовым управляющим или финансовым менеджером. Это название происходит от английского слова manage - управлять, уметь обращаться. Финансовый менеджер в спортивных клубах и организациях выполняет следующие функции[8]1:

- осуществляет финансовый анализ и планирование;
- взаимодействует с коммерческими банками и разрабатывает кредитную политику;
- совместно с руководством спортивной организации планирует общую сумму трансфертов и объемы финансовых инвестиций;
- управляет потоками наличных денег;
- управляет налогами;
- осуществляет поиск и привлечение спонсоров;
- разрабатывает рекламную и маркетинговую стратегию спортивной организации.

1.2 Управление бизнес-проектами в спорте

Важное место в системе финансов спортивного клуба занимает маркетинговая деятельность и управление бизнес - проектами, осуществляемых параллельно с проведением спортивных мероприятий. Менеджменту спортивной организации необходимо наилучшим образом управлять торговлей на стадионах и в спортсооружениях, производством и реализацией атрибутики и сувенирной продукции, коммерческими интернет-проектами, работой клубных кафе и ресторанов, иными бизнес - проектами, которые дают дополнительные доходы спортивной организации.[\[9\]](#)⁵

В современной практике работы спортивными организациями используется широкий спектр инструментов мерчендайзинга, которые, при умелом управлении, приносят организаторам подобной предпринимательской деятельности существенные доходы. В структуре корпоративного менеджмента спортивной организации в настоящее время имеются соответствующие штатные должности, которые занимают специалисты по управлению и маркетингу. В обязанности этих сотрудников входит разработка и реализация проектов по привлечению дополнительных финансовых ресурсов в бюджет спортивной организации.[\[10\]](#)⁵

Как правило, в состав финансового менеджмента спортивной организации входит креативный менеджер, который генерирует бизнес-идеи, предлагает новые, нетрадиционные способы привлечения дополнительных финансовых ресурсов. В обязанности креативного менеджера входит также постановка и режиссура спортивного события, его музыкальное, цветное и пиротехническое сопровождение, привлечение чирлидеров, артистов эстрады и т.п.

Менеджер по работе с болельщиками управляет процессами привлечения новых любителей спорта и удерживает уже существующий контингент, реализует программы торговли атрибутикой и сувенирной продукцией, взаимодействует с внешними коммерческими организациями.

Работу с рекламодателями осуществляет менеджер по рекламе. В его должностные обязанности входит поиск клиентов и контактирование с заинтересованными предприятиями и организациями, которым требуется эффективная рекламная поддержка.

Менеджер по тикетингу отвечает за билетные программы спортивного клуба. В его компетенцию, как правило, входят вопросы ценообразования, интернет-

торговли билетами и абонементом, обслуживания VIP-клиентов.

Функционирование и взаимодействие структурных подразделений отдела финансового менеджмента и управления проектами проиллюстрируем несколькими примерами.

Креативный менеджер в сотрудничестве с маркетологами спортивного клуба выдвинул идею привлечения новых болельщиков посредством реализации программы «Дети - наше будущее. С клубом навсегда».

Хорошо известно, что потребительские предпочтения в спорте складываются еще в детстве. Единожды выбрав клуб, болельщик на протяжении всей жизни оказывается верен любимой команде, переживает за ее успехи и неудачи.

Учитывая это обстоятельство, менеджеры клуба одобрили идею о привлечении болельщиков клуба из числа детей и подростков, воздействуя на целевые контингенты по следующим направлениям:

а) Спортивные игрушки. Согласно бизнес-идее менеджеров клуба, в торговлю должны поступать стилизованные игрушки с символикой клуба;

б) Компьютерные игры. Для популяризации данного вида спорта и привлечения дополнительных болельщиков разработчикам компьютерных игр менеджеры спортивного клуба предлагают использовать в соответствующих симуляторах фирменные цвета клуба, его рекламу, фамилии игроков и тренеров и т.д.;

в) Мобильные телефоны. С целью привлечения дополнительных болельщиков компаниям, предоставляющим полифонические услуги, предлагают включить в перечень торгуемых мелодий музыкальный гимн спортивного клуба или ритмы фанатских припевов.

Предлагаемые мероприятия косвенным, ненавязчивым образом воздействуют на предпочтения будущих любителей спорта, помогая им определиться с выбором любимой команды или клуба.

Иное направление представляет собой программа «Максимум комфорта для VIP-клиентов», которая сконцентрирована на предоставлении особо комфортных и благоприятных условий наиболее платежеспособным и авторитетным болельщикам. Так, например, с целью увеличения денежных поступлений от особо важных персон менеджментом спорткомплекса «Лужники» была разработана специальная программа «VIP-клуб».

VIP-клуб представляет собой систему уютных, но вместительных залов, оформленных в мягком классическом стиле, имеющих собственные отдельные выходы, как на Большую спортивную арену, так и на улицу. В комплекс VIP-клуба входят:

- Два банкетных зала: большой с площадкой для сцены и малый со столом для русского бильярда;
- Бильярдный зал;
- VIP-комната на 10 человек со столом для русского бильярда;
- Зеркальная комната;
- Переговорная комната;
- Детская комната с игровым пространством, телевизором и местом для отдыха.

VIP-клуб имеет ресторан и два бара. Ресторан VIP-клуба обслуживает, в том числе, правительственную ложу, пресс-центр и гостиницу, мероприятия на территории Лужников и за ее пределами.

Бары VIP-клуба предлагают широкий ассортимент алкогольных и прохладительных напитков, фильтрованное и нефильтрованное пиво «Мерцен» с собственной пивоварни.

VIP-клуб обладает не только элегантными интерьерами и вкусной и разнообразной кухней, но и собственной базой данных флористов и дизайнеров, музыкантов, эстрадных исполнителей и ведущих. Гости VIP-клуба также могут дополнительно воспользоваться услугами, предоставляемыми Большой спортивной ареной: сауной с русским, финским и турецкими залами, массажной комнатой и солярием, гостиницей.

VIP-клуб также обладает:

- удобными подъездами;
- просторной охраняемой автостоянкой;
- системой безопасности правительственного уровня.

Все вышеприведенные мероприятия позволяют спорткомплексу «Лужники» качественно улучшить обслуживание сегмент VIP-клиентов, и, соответственно, регулярно получать дополнительную прибыль.

Инвестирование в спорт - это очень прибыльный бизнес, как в странах СНГ, так и во всем мире.^[11]2 На сегодняшний день спортивный менеджмент и маркетинг становятся все более и более популярными в нашей стране, открывают новые сферы для вложения денег, новые рынки сбыта, новые рекламные возможности. Поэтому крайне необходимо подготовить грамотные кадры для управления этими сложными экономическими процессами, а также - достаточное количество литературы и учебных пособий, на основе которых молодые специалисты смогут постигать такую интересную и необычную отрасль экономики, как спортивные менеджмент и маркетинг.

Глава 2. Анализ лиги «NBA»

Национальная баскетбольная ассоциация является мужской профессиональной баскетбольной лигой в Северной Америке, состоит из 30 команд (29 в США и 1 в Канаде). Это одна из четырех главных профессиональных спортивных лиг в Соединенных Штатах и Канаде, и широко считается главной мужской лигой профессионального баскетбола в мире.^[12]6

Лига была основана в Нью-Йорке 6 июня 1946 года как Американская баскетбольная ассоциация (БАД). Она изменила свое название на Национальную баскетбольную ассоциацию 3 августа 1949 года, после слияния с конкурирующей Национальной баскетбольной лигой (НБЛ). Регулярный сезон NBA длится с октября по апрель, каждая команда играет по 82 игры. Далее идет плей-офф, который длится до июня.

NBA является активным членом национальной федерации баскетбола США, которая признана ФИБА (также известной как Международная федерация баскетбола) в качестве национального органа управления баскетболом в Соединенных Штатах. Несколько международных, а также отдельных командных офисов лиги находятся в головном офисе в центре Манхэттена, а ее студии NBA Entertainment и NBA TV - в офисах, расположенных в Секаукус, штат Нью-Джерси.^[13]6

Американская баскетбольная ассоциация была основана в 1946 году владельцами крупных хоккейных арен на северо-востоке и Среднем западе США и в Канаде. 1 ноября 1946 года в Торонто, Онтарио, Канада, Huskies в Торонто принимали Нью-Йоркских хоккеистов в Maple Leaf Gardens, в игре, которую NBA теперь называет первой игрой в истории NBA. Первая корзина была сделана Осси Шектман из Knickerbockers. Хотя ранее были попытки в профессиональных баскетбольных лигах, включая Американскую баскетбольную лигу. НБЛ, БАД были первыми лигами, которые пытались играть в основном на больших аренах в крупных городах. В первые годы качество игры в ВБА было не намного лучше, чем в конкурирующих лигах или среди ведущих независимых клубов, таких как Harlem Globetrotters . Например, финалист ABL Baltimore Bullets 1948 года перешел в ВБА и выиграл титул этой лиги 1948 года, а чемпион NBL 1948 года Миннеаполис Лейкерс выиграл титул ВБА 1949 года. Однако до сезона 1948–49 гг. Команды НБЛ из Форт-Уэйна, Индианаполиса, Миннеаполиса и Рочестера перешли в БАД, в результате чего ВБА стала лигой для людей, желающих стать профессионалами.

[14]6

3 августа 1949 года оставшиеся команды НБЛ - Сиракузы, Андерсон, Трисити, Шебойган, Денвер и Ватерлоо - объединились в БАД. Из-за слияния и во избежание возможных юридических осложнений название лиги было изменено на нынешнюю Национальную баскетбольную ассоциацию, хотя объединенная лига сохранила за собой руководящий орган NBA, включая Мориса Подолоффа в качестве президента.

[15]8 По сей день, NBA утверждает историю БАС как свою собственную. Теперь он считает приход команд NBL расширением, а не слиянием, и не распознает записи и статистику NBL.

У новой лиги было семнадцать франшиз, расположенных в соединении больших и маленьких городов, а также больших арен, небольших гимназий и арсеналов. В 1950 году NBA консолидировался в одиннадцать франшиз, и этот процесс продолжался до 1953–54 годов, когда лига достигла своего наименьшего размера из восьми франшиз: Нью-Йоркские Ники , Бостонские Селтикс , Воины Филадельфии , миннеаполисские лейкерс , Ричестерские Королевские особи , Форт-уэйн-Поршни , Три-Сити Блэкхокс и Сиракузы, все из которых остаются в лиге сегодня[16]14. Процесс сокращения показывал, что привилегии меньшего города лиги перемещались в большие города. Ястребы переместились из Три-Сити в Милуоки в 1951 году, а затем в Сент-Луис в 1955 году. Рочестерские королевские семьи переехали из Рочестера, штат Нью-Йорк, в Цинциннати в 1957 году, а поршни переехали из Форт-Уэйна, штат Индиана , в Детройт в 1957 году.[17]

Являясь одной из главных спортивных лиг Северной Америки, Национальная баскетбольная ассоциация имеет давнюю историю партнерства с телевизионными сетями в США. Лига подписала контракт с DuMont в своем восьмом сезоне (1953–54), ознаменовав первый год, когда в NBA была национальная телевизионная вещательная компания. Как и в НФЛ, отсутствие телевизионных станций привело к тому, что NBC перешла к правам, начиная со следующего сезона до 7 апреля 1962 года - первого пребывания NBC в NBA. После истечения срока действия договора Sports Network Incorporated (позже известная как телевизионная сеть Хьюза) подписала контракт на двухлетнее освещение в 1962–63, 1963–64 сезонах. ABC получил NBA в 1964 году, сеть выпустила свою первую игру NBA 3 января 1965 года, но потеряла права на трансляцию CBS после сезона 1972–73 с первоначальным сроком полномочий, заканчивающимся 10 мая 1973 года. Как национальный вещатель NBA, CBS транслировал игры NBA с 1973-74 до сезона 1989-90, во время которого начало 1980-х известно как эра плей-офф с задержкой на кассете.[\[18\]](#)⁶

Затем NBC сменила права на трансляцию с 1990 по 2002 год. Во время партнерства NBC с NBA в 1990-х годах, лига выросла до беспрецедентной популярности, рейтинги превысили времена Мэджика Джонсона и Ларри Берда в середине 1980-х. По истечении срока действия контракта в 2002 году лига подписала соглашение с ABC, которая начала трансляцию игр в сезоне 2002-03. Весной 2002 года NBC подала заявку на 1,3 млрд. Долл. США (330 млн. Долл. США в год), чтобы возобновить свои права в NBA, но вместо этого лига перешла к ESPN и ABC с шестилетним контрактом на сумму 2,4 миллиарда долларов (400 миллионов долларов в год), в общей сложности 4,6 миллиарда долларов (766 миллионов долларов в год) при добавлении кабельной сделки с Turner Sports. Частично из-за отставки Майкла Джордана, лига пострадала от понижения рейтингов после того, как ESPN и ABC захватили права.[\[10\]](#) NBA продлил свой национальный пакет ТВ 27 июня 2007 на сумму восемь лет 7,4 \$ млрд (\$ 930 млн / год) через сезон 2015-16 гг., в течение которого лига имела свой новый всплеск с возобновлением соперничества Селтикс-Лейкерс и 6 октября 2014, NBA объявила о продлении контракта на девять лет с ESPN , ABC и Тернер Спорт, начиная с сезона 2016-17 и работает в течение сезона 2024-25 - второй самый дорогие медиа-права в мире после НФЛ и наравне с Премьер-лигой в ежегодном гонораре за права с сезона 2016–2018–2019.

NBA вошел в территорию кабеля в 1979 году, когда американские провайдеры подписали соглашение на три года \$ 1,5 миллионную сделку с продлением на два года до сезона 1983-84. ESPN также имела контракт с NBA с 1982 по 1984. Turner Sports получил права на трансляцию игр NBA, начиная с сезона 1984-85 гг. (Заменяя ESPN и USA Network в качестве национальных кабельных партнеров) в рамках четырехлетнего соглашения, в рамках которого TBS поделилась телевизионным пакетом NBA вместе с CBS. Летом 1987 года система вещания Тернер подписал новый совместный вещательный контракт между TBS и TNT, чтобы разделить трансляции игр NBA, начиная с сезона 1988-89. TNT владела правами на трансляцию драфта NBA, большинства игр регулярного сезона NBA и игр плей-офф, в то время как TBS транслировал только одиночные игры или парные заголовки раз в неделю. Сезон 2001-02 годов станет последним годом регулярного освещения NBA в TBS. Turner Sports подписала новый телевизионный контракт с NBA, в котором TNT получила права на пакет NBA компании, а TBS полностью прекратит освещение игр.

Национальная баскетбольная ассоциация время от времени участвует в международных клубных соревнованиях. С 1987 по 1999 год чемпионы NBA играли против континентальных чемпионов Международной федерации баскетбола (ФИБА) в чемпионате Макдональдса. Этот турнир выигрывала приглашенная команда NBA каждый год, когда он проводился.

2.1 Анализ структуры управления «NBA»

NBA состоит из четырех самостоятельных организаций: самой NBA, занимающейся административными вопросами, связанными с проведением чемпионата лиги, а также трех самостоятельных фирм - «NBA Пропертайс», «NBA Интертеймент», «NBA Интернэшнл» и женская NBA.[\[19\]6](#)

Созданием трех новых коммерческих организаций в структуре лиги руководство NBA организационно подкрепило проводимую лигой политику маркетинга, без которой сегодня невозможно нормальное существование профессионального спорта. Функции «NBA Пропертайс» включает три вида деятельности: создание и поддержание имиджа лиги и команд; повышение интереса болельщиков к баскетболу и лиге; ведение коммерческой деятельности.

В фирме шесть отделов: лицензионный, поддерживающий отношения с компаниями-спонсорами; предпринимательский, занимающийся всеми видами

маркетинга, кроме лицензионно-спонсорской деятельности; отдел связи со средствами массовой информации и издательской деятельности; два отдела услуг, которые отвечают за организацию игр команд «Всех звезд лиги», открытого турнира «Макдональдса» и др., а также осуществляют координацию деятельности маркетинговых служб клубов; творческий отдел, разрабатывающий политику на будущее.

Интертеймент» отвечает за работу со зрителями, а также занимается продажей видео с записями игр.

«NBA Интернэшнл» поддерживает контакты с более чем 80 странами мира. Она занимается также продажей прав на телетрансляцию игр команд.

Организационная структура NBA

NBA

NBA Properties

NBA International

WNBA

NBA Entertainment

Лицензионный отдел

творческий отдел

отдел услуг

отдел услуг

PR-отдел

Предпринимательский отдел

2.2 Анализ деятельности «NBA»

Согласно опросу Нильсена, в 2013 году у NBA была самая молодая аудитория - 45 процентов зрителей моложе 35 лет, но менее всего, наряду с бейсболом Высшей лиги, смотрят женщины, которые составляют только 30 процентов зрителей. У NBA

также есть самая высокая доля зрителей с 45 процентами, являющихся афроамериканцами, и только приблизительно 40 процентов зрителей, являющихся белыми, делая его единственным главным североамериканским спортом, у которого нет большинства белой аудитории.

По состоянию на 2017 год популярность NBA еще больше снизилась среди белых американцев, которые в течение сезона 2016–17 годов составляли только 34% зрителей. В то же время, количество зрителей выросло до 47 процентов, в то время как доля испаноязычных (любой расы) составляла 11 процентов, а доля азиатских зрителей - 8 процентов. Согласно тому же опросу, демократы предпочитали NBA сильнее, чем республиканцы.[\[20\]](#)¹³

В 2001 году была создана дочерняя Малая лига, Национальная лига развития баскетбола, которая теперь называется NBA G League.[\[9\]](#) До начала лиги ходили слухи, что NBA купит Континентальную баскетбольную ассоциацию и назовет ее лигой развития.

Через два года после переезда Хорнетса в Новый Орлеан, NBA вернулась в Северную Каролину, так как Шарлотта Бобкэйтс была сформирована как команда расширения в 2004 году.

Шершни временно переехали в Оклахома-Сити в 2005 году на два сезона из-за ущерба, причиненного ураганом Катрина. Команда вернулась в Новый Орлеан в 2007 году.

Новый официальный игровой мяч был введен 28 июня 2006 года для сезона 2006–07 годов, что ознаменовало первое изменение мяча за 35 лет и только второй мяч за 60 сезонов. Изготовленный Spalding, новый мяч отличался новым дизайном и новым синтетическим материалом, который, как утверждал Spalding, предлагал лучшее сцепление, ощущение и стабильность, чем оригинальный мяч. Тем не менее, многие игроки выразили свое презрение к новому мячу, заявив, что он слишком липкий в сухом месте и слишком скользкий в мокром.

Комиссар Стерн объявил 11 декабря 2006 года, что с 1 января 2007 года NBA вернется к использованию традиционного кожаного баскетбола до сезона 2006–07 годов.[\[21\]](#)¹² На изменение повлияли частые жалобы игроков и подтвержденные травмы рук (порезы), вызванные шариком из микрофибры. Ассоциация игроков подала иск от имени игроков против NBA за новый мяч. По состоянию на сезон 2017–2018 гг. Майки команды NBA производятся компанией Nike, заменяя предыдущего поставщика Adidas. Все команды носили

майки с логотипом Nike, за исключением Шарлотты Хорнетс, у которой вместо майки будет Jumpman Бренд связан с давним индоссантом Nike Майклом Джорданом, которому принадлежит Hornets.

Первая игра под открытым небом в современную эпоху лиги была сыграна в Indian Wells Tennis Garden 11 октября 2008 года между Phoenix Suns и Denver Nuggets.

Локаут судей начался 1 сентября 2009 года, когда истек контракт между NBA и его судьями. Первые предсезонные игры были сыграны 1 октября 2009 года, и были использованы запасные судьи из WNBA и Лиги развития NBA, впервые заменяющие судьи использовались с начала сезона 1995–96 годов. NBA и регулярные судьи достигли соглашения 23 октября 2009 года.

Первые официальные матчи Лиги NBA на европейской арене состоялись в 2011 году. В двух матчах «Нью-Джерси Нетс» встретились с «Торонто Рэпторс» на арене O2 в Лондоне перед более чем 20 000 болельщиков.

Сезон 2011–12 NBA, который должен был начаться 1 ноября 2011 года, с матча между действующим чемпионом Далласом Мавериксом и «Чикаго Буллз», был отложен из-за трудового спора. Официально локаут закончился 8 декабря 2011 года, когда игроки и владельцы ратифицировали новое коллективное соглашение, и сезон начался в Рождество.

После сезона 2012-13 г. шершни в Новом Орлеане были переименованы в пеликанов. В течение сезона 2013–14 гг. Стерн ушел с поста комиссара через 30 лет, а заместитель комиссара Адам Сильвер поднялся на должность комиссара. Во время плей-офф в этом сезоне «Бобкэтс» официально вернули себе имя Хорнетс и по соглашению с лигой и «Пеликанами» также получили единоличное право владения всей историей, записями и статистикой времен Пеликанов в Шарлотте. [\[22\]](#)¹¹ В результате, в настоящее время официально считается, что «Шершни» были основаны в 1988 году, приостановили деятельность в 2002 году и возобновили свою деятельность в 2004 году как «Бобкэтс», в то время как «Пеликаны» официально рассматриваются как команда расширения 2002 года. (Это несколько похоже на отношения между Кливленд Брауны и Балтиморские вороны в НФЛ).

Дональд Стерлинг, который был тогда владельцем Los Angeles Clippers, получил пожизненный запрет от NBA 29 апреля 2014 года, после того как расистские высказывания, которые он сделал, стали публичными. Стерлинг также был оштрафован на 2,5 млн. Долларов США, что является максимальным наказанием согласно Конституции NBA.

Бекки Хэммон была нанята Сан-Антонио Сперс 5 августа 2014 года в качестве помощника тренера, став второй женщиной-тренером в истории NBA, но первым тренером на полную ставку. Это также делает ее первой женщиной-тренером на постоянной основе в любом из четырех основных профессиональных видов спорта в Северной Америке.[\[23\]](#)15

NBA объявил 15 апреля 2016 года, что позволит всем 30 своим командам продавать рекламные патчи для корпоративных спонсоров на официальной игровой форме, начиная с сезона 2017–1818. Спонсорские рекламные патчи будут появляться на левой передней части трикотажа, напротив логотипа Nike, отмечая первый раз, когда логотип производителя появится на трикотажных изделиях NBA, и будет иметь размеры примерно 2,5 на 2,5 дюйма. NBA станет первой крупной североамериканской профессиональной спортивной лигой, в которой будут разрешены логотипы корпоративного спонсорства на официальной униформе команды, а последняя будет иметь унифицированный логотип производителя на униформе команды. Первой командой, объявившей спонсорство Джерси, была Филадельфия 76, которая согласилась заключить сделку с StubHub.

6 июля 2017 года NBA обнародовал обновленную версию своего логотипа; это в значительной степени идентично предыдущему дизайну, за исключением пересмотренной типографики и «более богатой» цветовой схемы. Во время Летней лиги NBA 2017 года лига начала внедрять обновленный логотип во всех своих свойствах, но он не будет сразу использоваться на оборудовании или униформе из-за времени выполнения заказа.

NBA также официально выпустил новую форму Nike для всех 30 команд, начиная с сезона 2017–18 гг. Лига устранила «домашние» и «выездные» единообразные обозначения. Вместо этого у каждой команды будет четыре или шесть униформ: издание «Ассоциация», представляющее собой белую форму команды, издание «Икона», представляющее собой униформу цвета команды, и два других варианта униформы, которые будут представлены позднее.

Игры NBA, которые не транслируются национальными партнерами, транслируются местными радиостанциями и региональными спортивными сетями, транслируя их местную команду в своем регионе. Региональные трансляции игр могут быть отключены, и эти игры за пределами назначенного зрителем рынка затемняются для защиты местной команды.

Некоторые национальные телепередачи на ESPN, NBA TV и TNT, такие как выбранные матчи регулярного сезона и игры плей-офф первого раунда, не являются эксклюзивными и могут также транслироваться вместе с телепередачами игры местными вещателями. Тем не менее, национальные трансляции этих игр затемнены на рынках участвующих команд, чтобы защитить местного вещателя.

Большинство региональных вещателей NBA являются членами национальных сетей.[\[24\]](#)¹⁰

Ниже в таблицах 1 и 2 и представлена статистика по ТВ-рейтингам Национальной Баскетбольной ассоциации[\[25\]](#)⁶:

Таблица 1.

**Среднее количество зрителей на игру в обычном сезоне в миллионах по сетям
(с 2008 года по настоящее время)**

Время года	CBS	TNT	ESPN	NBA TV
2017-18	3.82M	1.74M	1.63M	0.31M
2016-17	3.27M	1.54M	1,57 M	0.31M
2015-16 гг	3.93M	1,68	1,65	0,35 M
2014-15	3.59M	1.67M	1.50m	0.29M
2013-14	3.58M	1,90	1,68	0,32 M
2012-13	4.70M	2.00m	1.77M	0.34M
2011-12 (локаут сокращен)	5.42M	2.50m	1.86	0.34M

**Среднее количество зрителей на игру в обычном сезоне в миллионах по сетям
(с 2008 года по настоящее время)**

Время года	CBS	THT	ESPN	NBA TV
2010-11	5.11M	2.40M	1.99M	0,25M
2009-10	3.69M	1.72M	1,56	---
2008-09	3.68M	1.71M	1,68	---

Таблица 2.

**NBA All-Star Game TV рейтинги
(1990 - настоящее время)**

Год	сеть	Полученные результаты	Рейтинг / Share	просмотры
2017	THT , ТБС	Запад 192, Восток 182	4.2 / 7	7.75M
2016	THT , ТБС	Запад 196, Восток 173	4,3 / 7	7.61M
2015	THT , ТБС	Запад 163, Восток 158	4,3 / 7	7.18M
2014	THT	Восток 163, Запад 155	4,3 / 7	7.51M
2013	THT	Запад 143, Восток 138	4.6 / 8	8.02M
2012	THT	Запад 152, Восток 149	4.4 / 7	7.07M

**NBA All-Star Game TV рейтинги
(1990 - настоящее время)**

Год	сеть	Полученные результаты	Рейтинг / Share	просмотры
2011	TNT	Запад 148, Восток 143	5.2 / 9	9.09M
2010	TNT	Восток 141, Запад 139	3,8 / 6	6.85M
2009	TNT	Запад 146, Восток 119	4.5 / 7	7.62M
2008	TNT	Восток 134, Запад 128	3,8 / 6	6.33M
2007	TNT	Запад 153, Восток 132	4.2 / 7	6.84M
2006	TNT	Восток 122, Запад 120	4.3 / 8	7.07M
2005	TNT	Восток 125, Запад 115	4.9 / 8	8.08M
2004	TNT	Запад 136, Восток 132	5,1 / 10	8.19M
2003	TNT	Запад 155, Восток 145	6.6 / 12	10.83M
2002	NBC	Запад 135, Восток 120	8,2 / 15	13.10M
2001	NBC	Восток 111, Запад 110	5,1 / 8	7.76M
2000	NBC	Восток 137, Запад 126	6.9 / 12	10.52M

NBA All-Star Game TV рейтинги (1990 - настоящее время)

Год	сеть	Полученные результаты	Рейтинг / Share	просмотры
1999	Отменено из-за блокировки владельцев			
1998	NBC	Восток 135, Запад 114	10.6 / 17	16.93M
1997	NBC	Восток 132, Запад 120	11.2 / 19	16.90M
1996	NBC	Восток 129, Запад 118	11,7 / 20	17.46M
1995	NBC	Запад 139, Восток 112	10.7 / 17	15.78M
1994	NBC	Восток 127, Запад 118	9.1 / 14	13.67M
1993	NBC	Запад 135, Восток 132	14.3 / 22	22.91M
1992	NBC	Запад 153, Восток 113	12,8 / 26	18.83M
1991	NBC	Восток 116, Запад 113	7.8 / 21	10.61M

Заключение

Обобщая вышеизложенное в данной курсовой работе, можно сформулировать следующие выводы.

В современном спортивном менеджменте происходит огромное количество процессов, которые влияют на успешность деятельности организации. Одним из

таких процессов является разработка структуры достижения положительного результата. Проанализировав информацию, мы узнаем, что существует множество подходов к формированию плана действий деятельности организации в спортивном менеджменте. Кроме того, существует огромное количество самих стратегий, которые применяются под каждую ситуацию, на которую они подходят. Самым главным является грамотное формулирование целей, которые хочет достичь клуб, сроки и задачи, с помощью которых достигается цель. В зависимости от периода времени, которое требуется для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные. По сути, в основе разделения целей на эти два типа лежит временной период, который связан с длительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, — долгосрочные. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для достижения долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного-двух лет, и, соответственно, долгосрочными — цели, которые достигаются через три-пять лет. Разделение целей на долгосрочные и краткосрочные имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация (кто, что и когда должен выполнять). Иногда, если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

Деятельность спортивных менеджеров должна быть направлена на достижение баланса между спортивным и экономическим результатом. Необходимо полностью и окончательно повернуться лицом к своим потребителям, которыми в индустрии спорта являются зрители и болельщики, бизнес и СМИ. Именно от успешной работы с ними зависит финансовое благополучие каждой спортивной организации.

На примере объекта исследования удалось выяснить, что планирование применяется в спортивном менеджменте, в частности в лиге, при этом, проведя анализ спортивной и финансовой деятельности Национальной баскетбольной ассоциации, можно утверждать, что теория формирования плана действий для организации в целом применяется и в спортивной индустрии, лишь учитывая специфику.

Также можно сделать вывод, что при грамотно сформированной стратегии, лиге остается только выполнять последовательно задачи и конечная цель будет достигнута. Проведя анализ объекта, можно четко увидеть, что НБА, выполнив

последовательно задачи, достиг конечной цели. Основываясь на этом факте, можно без всякого сомнения сказать, что менеджмент лиги грамотно сформулировал стратегию. Что касается финансовой стратегии, то можно проследить закономерность в том, что грамотное освоение средств может принести огромную прибыль.

В заключение можно сказать, что формирование финансовой и спортивной стратегий – взаимосвязанные процессы. От грамотного вливания средств зависит положительный результат, в свою очередь высокие спортивные результаты влекут за собой дополнительные средства в бюджет, поэтому процесс формирования стратегий сложный, требует огромной работы, но оправдывает себя в полной мере.

Список использованных источников и литературы:

1. Джон Бич и Саймон Чедвик. «Маркетинг спорта» / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — С. 706.
2. Попова А.Ф., Пряхин Г.Н. Менеджмент в физической культуре и спорте. Учебное пособие. – Волгоград: 2011.
3. Зубарев Ю.А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта. Издание – Волгоград: 2017.
4. Галкин В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом, 2016.
5. Ю.А. Зубарев «Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта». - Волгоград: 2007.
6. Официальный сайт NBA <https://www.nba.com/?52>
7. Сайт журнала «NYTimes»
<https://www.nytimes.com/2011/12/09/sports/basketball/nba-owners-and-players-ratify-labor-deal.html>
8. Сайт ТВ-канала «NBC» <https://nba.nbcsports.com/2013/10/29/record-92-foreign-players-on-nba-rosters-to-start-season/>
9. Официальный сайт «J-league» <https://gleague.nba.com/faq/>
10. Сайт ТВ-канала «ESPN» <https://www.espn.com/nba/news/story?id=2694335>
11. Сайт портала «Sbnation»
<https://www.sbnation.com/lookit/2017/6/26/15872910/hornets-jumpman-jerseys-nba-nike-license>
12. Сайт портала «bleacherreport» <https://bleacherreport.com/articles/378154-david-stern-and-tim-donaghys-motives-are-not-that-different>

13. Сайт портала «Theatlantic.com»
<https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/02/which-sports-have-the-whitest-richest-oldest-fans/283626/>
 14. Сайт портала «latinpost»
<http://www.latinpost.com/articles/60324/20150617/leandro-barbosa-makes-nba-history-as-golden-state-warriors-defeat-cleveland-cavaliers.htm>
 15. Сайт портала «Yahoo» <https://in.news.yahoo.com/nba-cares-coaches-clinic-place-190142052.html>
-
1. 1 Джон Бич и Саймон Чедвик. «Маркетинг спорта» / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — С. 706. [↑](#)
 2. 2 Попова А.Ф., Пряхин Г.Н. Менеджмент в физической культуре и спорте. Учебное пособие. – Волгоград: 2011. [↑](#)
 3. 2 Попова А.Ф., Пряхин Г.Н. Менеджмент в физической культуре и спорте. Учебное пособие. – Волгоград: 2011. [↑](#)
 4. 2 Попова А.Ф., Пряхин Г.Н. Менеджмент в физической культуре и спорте. Учебное пособие. – Волгоград: 2011. [↑](#)
 5. 2 Попова А.Ф., Пряхин Г.Н. Менеджмент в физической культуре и спорте. Учебное пособие. – Волгоград: 2011. [↑](#)
 6. 3 Зубарев Ю.А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта. Издание – Волгоград: 2017. [↑](#)
 7. 3 Зубарев Ю.А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта. Издание – Волгоград: 2017. [↑](#)
 8. 1 Джон Бич и Саймон Чедвик. «Маркетинг спорта» / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010. — С. 706. [↑](#)
 9. 5 Ю.А. Зубарев «Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта». - Волгоград: 2007. [↑](#)

10. 5 Ю.А. Зубарев «Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта». - Волгоград: 2007 [↑](#)
11. 2 Попова А.Ф., Пряхин Г.Н. Менеджмент в физической культуре и спорте. Учебное пособие. – Волгоград: 2011. [↑](#)
12. 6 Официальный сайт NBA <https://www.nba.com/?52> [↑](#)
13. 6 Официальный сайт NBA <https://www.nba.com/?52> [↑](#)
14. 6 Официальный сайт NBA <https://www.nba.com/?52> [↑](#)
15. 8 Сайт ТВ-канала «NBC» <https://nba.nbcsports.com/2013/10/29/record-92-foreign-players-on-nba-rosters-to-start-season/> [↑](#)
16. 14 Сайт портала «latinpost»
<http://www.latinpost.com/articles/60324/20150617/leandro-barbosa-makes-nba-history-as-golden-state-warriors-defeat-cleveland-cavaliers.htm> [↑](#)
17. 6 Официальный сайт NBA <https://www.nba.com/?52> [↑](#)
18. 6 Официальный сайт NBA <https://www.nba.com/?52> [↑](#)
19. 6 Официальный сайт NBA <https://www.nba.com/?52> [↑](#)
20. 13 Сайт портала «Theatlantic.com»
<https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/02/which-sports-have-the-whitest-richest-oldest-fans/283626/> [↑](#)
21. 12 Сайт портала «bleacherreport» <https://bleacherreport.com/articles/378154-david-stern-and-tim-donaghys-motives-are-not-that-different> [↑](#)

22. 11 Сайт портала «Sbnation»
<https://www.sbnation.com/lookit/2017/6/26/15872910/hornets-jumpman-jerseys-nba-nike-license> ↑
23. 15 Сайт портала «Yahoo» <https://in.news.yahoo.com/nba-cares-coaches-clinic-place-190142052.html> ↑
24. 10 Сайт ТВ-канала «ESPN» <https://www.espn.com/nba/news/story?id=2694335> ↑
25. 6 Официальный сайт NBA <https://www.nba.com/?52> ↑