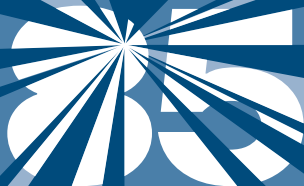


УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам

для направления
«Менеджмент»
Выпуск 1, 2026

А. В. Говорова,
И. П. Суслова



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М. В. Ломоносова
Экономический факультет



А. В. Говорова, И. П. Сулова

Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам

**Учебно-методическое пособие
для студентов направления «Менеджмент»**

Выпуск 1, 2026

Москва
2026

УДК 005
ББК 65.29
Г57

Говорова А. В., Суслова И. П.

Г57 Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам: учебно-методическое пособие для студентов направления «Менеджмент». Выпуск 1, 2026. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2026. — 136 с. — URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/#top>

ISBN 978-5-907909-19-9

Учебно-методическое пособие содержит специально подготовленную серию ситуационных заданий от Академии Российского футбольного союза — главного образовательного, научного и инновационного центра российского футбола. Пособие предназначено для использования преподавателями управленческих дисциплин в образовательных учреждениях, содержит методические рекомендации для преподавателей и является продолжением серии пособий учебно-научной лаборатории «Проект МАХ», выпущенных в 2020—2025 гг.

ISBN 978-5-907909-19-9

© МГУ имени М. В. Ломоносова,
Экономический факультет, 2026

Оглавление

Введение	5
Для кого предназначен этот сборник	6
Структура и особенности кейсов	7
Как работать с кейсами	10
Ситуационные задания	11
Кейс 1. «Футбол +»: цифровая трансформация подбора кадров в футбольной индустрии	11
Кейс 2. «Зеленая карточка»: может ли позитивное поощрение стать инструментом управления поведением в футболе?	25
Кейс 3. «Поле мечты»: кто и на каких условиях должен инвестировать в школьную футбольную инфраструктуру?	40
Кейс 4. «Точка опоры»: поиск устойчивой модели поддержки профессиональных футболистов после завершения карьеры	55
Кейс 5. Молодежь на стадион: как региональному футбольному клубу работать со спросом без маркетингового бюджета	70
Методические рекомендации для преподавателей к выполнению ситуационных заданий	87
Методологические принципы работы с кейсами	87
Кейс 1. «Футбол +»: цифровая трансформация подбора кадров в футбольной индустрии	93
Кейс 2. «Зеленая карточка»: может ли позитивное поощрение стать инструментом управления поведением в футболе?	102

Кейс 3. «Поле мечты»: кто и на каких условиях должен инвестировать в школьную футбольную инфраструктуру?	109
Кейс 4. «Точка опоры»: поиск устойчивой модели поддержки профессиональных футболистов после завершения карьеры	116
Кейс 5. Молодежь на стадион: как региональному футбольному клубу работать со спросом без маркетингового бюджета	124
Учебно-методические пособия лаборатории «Проект МАХ» ЭФ МГУ	133

Введение

Футбольная индустрия в современном мире представляет собой сложную экосистему, в которой спортивные, экономические, медийные и социальные процессы тесно переплетены. Футбольные клубы и лиги выступают не только как участники спортивных соревнований, но и как самостоятельные управленческие и экономические субъекты, взаимодействующие с болельщиками, партнерами, медиа, инвесторами и государственными структурами. В этих условиях управленческие решения оказывают влияние не только на спортивные результаты, но и на устойчивость всей системы футбола.

Настоящее учебно-методическое пособие представляет собой сборник учебных кейсов по менеджменту, разработанных на основе реальных управленческих проектов выпускников программы профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент» Академии Российского футбольного союза (РФС). Кейсы предназначены для использования в образовательных программах по направлениям «Менеджмент», «Спортивный менеджмент», «Футбольный менеджмент», а также в рамках смежных дисциплин управленческого и экономического профилей.

Сборник ориентирован на применение в бакалавриате, магистратуре и программах дополнительного профессионального образования. Универсальный характер кейсов позволяет использовать их в экономических и управленческих вузах, спортивных образовательных организациях, где дисциплины управленческого цикла зачастую преподаются в прикладном контексте.

Цель настоящего учебно-методического пособия заключается в формировании у обучающихся навыков анализа управленческих ситуаций, работы с неполной и противоречивой информацией, обоснования управленческих решений и оценки их возможных последствий. Сборник ориентирован на активные формы обучения и предполагает включенность студентов и преподавателей в аналитический и дискуссионный процессы.

Для кого предназначен этот сборник

Настоящий сборник кейсов адресован нескольким группам читателей, объединенных интересом к управленческим процессам в спортивной и, в частности, футбольной индустрии.

Студенты бакалавриата и магистратуры управленческих, экономических и спортивных направлений подготовки могут использовать кейсы для развития навыков анализа управленческих ситуаций, работы с неопределенностью и аргументации управленческих решений. Материалы сборника подходят как для обучающихся с базовой подготовкой в области менеджмента, так и для студентов, изучающих прикладные аспекты управления в спорте.

Преподаватели экономических, управленческих и спортивных дисциплин могут использовать кейсы в рамках семинарских занятий, проектной работы, деловых игр и дискуссий. Универсальная структура кейсов позволяет адаптировать их под разные курсы и уровни подготовки без необходимости глубокой предварительной доработки материала.

Практики футбольной индустрии — сотрудники клубов, лиг, федераций, спортивных школ и иных организаций — могут рассматривать кейсы как инструмент профессиональной рефлексии, позволяющий сопоставить собственный управленческий опыт с аналогичными ситуациями и обсудить альтернативные логики принятия решений.

Структура и особенности кейсов

Все кейсы, включенные в сборник, основаны на реальных проектах, разработанных слушателями Академии РФС в ходе обучения по программе профессиональной подготовки «Футбольный менеджмент». Первоначально данные проекты создавались как управленческие инициативы и сопровождались презентациями, аналитическими материалами, продуктами и предложениями по внедрению.

При подготовке пособия эти материалы прошли **целенаправленную методическую переработку**. Ее целью было не описание результатов реализации проектов, а формирование учебных кейсов, ориентированных на развитие управленческого мышления. В итоге из текстов были исключены выводы, рекомендации и оценочные суждения, а также элементы, представляющие проекты как однозначно успешные или универсальные. Кейсы не транслируют институциональную позицию Академии РФС, футбольных лиг или иных организаций и используются исключительно в образовательных целях.

Все кейсы сборника имеют **единую логическую структуру**, обеспечивающую сопоставимость материалов и удобство их использования в учебном процессе. Каждый кейс включает следующие обязательные разделы:

1. **Название кейса**, сформулированное в проблемном или аналитическом ключе.
2. **Контекст и внешняя среда**, описывающие отраслевые, институциональные и организационные условия принятия решений.
3. **Управленческая проблема**, фиксирующая противоречия и необходимость выбора.
4. **Проект или управленческая инициатива** как исходная позиция, без оценки ее эффективности.

5. **Концепция и предполагаемый функционал**, описывающие логику решения в гипотетическом ключе.
6. **Точка принятия решения и управленческая дилемма**, формирующая пространство альтернатив.
7. **Открытые вопросы и неопределенности**, требующие решения.

Единая структура позволяет использовать кейсы как в рамках отдельных занятий, так и в виде последовательного учебного модуля.

Задания к кейсам построены по модульному принципу и сгруппированы в функциональные блоки, отражающие ключевые управленческие дисциплины, в том числе:

- стратегический менеджмент;
- маркетинг и коммуникации;
- финансы и анализ рисков;
- специализированные блоки (управление человеческими ресурсами, цифровая трансформация, социальная ответственность и устойчивое развитие, государственно-частное партнерство (ГЧП) и др.).

Такой подход позволяет:

- использовать один и тот же кейс в рамках различных учебных курсов;
- адаптировать набор заданий под цели конкретной дисциплины;
- комбинировать задания из разных блоков для комплексного анализа управленческой ситуации.

Блоки построены по принципу постепенного усложнения — от анализа ситуации к стратегической архитектуре решений — и включают по пять заданий каждого уровня сложности:

- **Задания базового уровня** подойдут студентам начальных курсов бакалавриата и слушателям вводных модулей дополнительного профессионального образования (ДПО). Они ориентированы на структурирование информации, сегментацию и выявление ключевых факторов, формируя фундаментальные навыки анализа управленческих ситуаций.
- **Задания продвинутого уровня** могут быть использованы на старших курсах бакалавриата и в магистратуре для студентов с базовой подготовкой по менеджменту. Они нацелены на сравнительный анализ, расчет ключевых показателей эффективности, сценарное моделирование и проектирование практических инструментов, развивая навыки оценки альтернатив и управления рисками.

- **Задания экспертного уровня** предназначены для магистров, аспирантов и практиков с опытом. Они направлены на создание стратегических архитектур, финансовых моделей устойчивости и системных решений, формируя компетенции комплексного управления проектами в условиях неопределенности.

Как работать с кейсами

В основе пособия лежит логика **обучения на основе конкретных ситуаций** (*case-based learning*) и проблемно-ориентированного обучения. В отличие от иллюстративных примеров, учебных ситуаций с заранее заданными выводами или описаний успешных практик представленные кейсы моделируют управленческие ситуации, в которых отсутствуют однозначные правильные решения.

Студентам рекомендуется начинать работу с кейсом с анализа контекста и формулировки управленческой проблемы. Важно не искать готовые решения, а попытаться определить возможные направления действий, оценить ограничения, риски и последствия каждого из них. В ходе обсуждения допустимо существование нескольких обоснованных, но противоречивых позиций.

Преподавателям рекомендуется использовать кейсы как основу для управляемой дискуссии, групповой работы и анализа альтернатив. При этом роль преподавателя заключается не в оценке правильности решений, а в модерации обсуждения, помощи в выявлении скрытых допущений и логики рассуждения, а также в сопоставлении различных управленческих подходов.

Практикам кейсы могут быть полезны как формат структурированного обсуждения управленческих дилемм и ограничений, характерных для футбольной индустрии. Работа с кейсами позволяет вынести за скобки повседневную операционную нагрузку и рассмотреть управленческие решения в более широком контексте.

Ситуационные задания

Кейс 1. «Футбол +»: цифровая трансформация подбора кадров в футбольной индустрии

Контекст и внешняя среда

Рынок труда в футбольной индустрии традиционно характеризуется высокой степенью закрытости и фрагментированности. Несмотря на растущую профессионализацию футбольных организаций, процессы поиска и подбора персонала по-прежнему во многом опираются на личные связи, рекомендации и неформальные коммуникации.

Исследования показывают, что для футбольных клубов характерен высокий уровень текучести кадров. Финансовые результаты клубов напрямую зависят от спортивных достижений, что приводит к принятию управленческих решений под влиянием краткосрочных успехов или неудач команды. В таких условиях формирование устойчивых кадровых процессов и долгосрочной *HR*-стратегии зачастую отходит на второй план.

Специфика отраслевой культуры также оказывает влияние на рынок труда в футболе. Здесь ключевую роль в найме играют доверие, личные контакты и принадлежность к профессиональному сообществу. В научных исследованиях это явление получило название «объединяющего социального капитала»¹. С одной стороны, это облегчает взаимодействие существующих внутри футбольной индустрии сетей, с другой — создает

¹ Parnell, D., Bond, A. J., Widdop, P., Groom, R., Cockayne, D. Recruitment in elite football: A network approach. *European Sport Management Quarterly*. 2023. 23:5:1370–1386.

барьеры входа в отрасль для новых специалистов, снижая при этом уровень прозрачности рынка труда.

Управленческая проблема рынка труда в футбольной индустрии

Результаты опроса, проведенного в 2024–2025 гг. среди работодателей — представителей российских футбольных клубов, академий, спортивных школ и иных организаций¹, позволяют выделить ряд системных проблем, характерных для процессов подбора персонала в футбольной индустрии.

Во-первых, работодатели отмечают **ограниченность доступной информации о кандидатах**. Получение достоверных данных о профессиональных компетенциях, опыте и результатах работы специалистов затруднено, а единых отраслевых баз данных фактически не существует.

Во-вторых, **источники информации о вакансиях и кандидатах разрознены**. Вакансии размещаются на неофициальных онлайн-площадках, в закрытых профессиональных сообществах или распространяются через личные контакты. Значительная часть предложений о работе не публикуется публично.

В-третьих, отсутствие систематизированных *HR*-процессов приводит к **низкой скорости подбора персонала**. Поиск подходящих специалистов может происходить достаточно долго, что особенно критично в условиях высокой динамики футбольной среды.

В-четвертых, **решения о найме в значительной степени зависят от личных рекомендаций**. Такая практика снижает риски для работодателей, но одновременно ограничивает конкуренцию и закрывает рынок труда для новых участников.

Соискатели сталкиваются с аналогичными проблемами: ограниченным доступом к информации о вакансиях, низкой эффективностью традиционных каналов поиска работы и высокой зависимостью трудоустройства от неформальных связей. В результате формируется замкнутая экосистема, в рамках которой кадровая мобильность ограничена, а рынок труда остается малопрозрачным.

¹ Опрос проводился командой выпускников программы профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент» Академии РФС.

Проект выпускников Академии РФС: «Футбол +», исходная позиция

В ответ на обозначенные проблемы команда выпускников программы профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент» Академии РФС предложила проект цифровой платформы «Футбол +».

Проект был разработан командой в составе Ивана Аменицкого, Любомира Кантонистова, Вячеслава Лыскина, Александра Маркелова, Алексея Панфилова, Ростислава Ровбея и Владимира Трошева в рамках итоговой проектной работы.

«Футбол +» задумывался как цифровая платформа, объединяющая работодателей футбольной индустрии и специалистов, заинтересованных в работе или развитии карьеры в футболе. Платформа ориентирована на широкий круг пользователей: профессиональные клубы, академии, федерации, детско-юношеские школы, образовательные проекты, а также специалистов различного профиля — от управленцев и аналитиков до тренеров и начинающих специалистов.

На момент завершения проектной работы команда сформировала концепцию платформы, определила ее целевую аудиторию и функциональные модули. Реализация проекта находится на стадии предварительной проработки и требует принятия ряда ключевых управленческих решений.

Концепция платформы и предполагаемый функционал

В рамках разработанной концепции «Футбол +» представляет собой цифровое пространство для взаимодействия работодателей и специалистов футбольной индустрии. Платформа предполагает возможность размещения вакансий, резюме и цифровых портфолио, а также использования аналитических инструментов для подбора и оценки кандидатов.

Среди предполагаемых функциональных модулей платформы рассматриваются:

- размещение и поиск вакансий;
- создание резюме и цифровых портфолио;
- инструменты оценки компетенций кандидатов;

- использование технологий искусственного интеллекта (ИИ) для предварительного скрининга анкет, анализа соответствия кандидатов требованиям вакансий и автоматизации отдельных этапов подбора;
- коммуникационные инструменты (чат, уведомления).

Разработчики проекта изучают возможность использования платформы не только как инструмента найма, но и как элемента более широкой экосистемы, включающей обучение, развитие и карьерное сопровождение специалистов.

Точка принятия решения и управленческая дилемма

Команда проекта, несмотря на проработанную концепцию, сталкивается с рядом неопределенностей. Футбольная индустрия характеризуется различным уровнем цифровой зрелости организаций, высоким уровнем доверия к неформальным практикам найма и ограниченным опытом использования цифровых *HR*-инструментов.

Перед командой проекта стоит выбор дальнейшей стратегии развития программы «Футбол +». Возможные направления включают:

- фокус на узком сегменте рынка (например, профессиональные клубы высших лиг);
- постепенное масштабирование за счет образовательных и молодежных организаций;
- ориентацию на специалистов как основную сторону платформы;
- выбор между быстрым запуском минимально жизнеспособного продукта и более длительной доработкой функционала.

Каждое из этих направлений предполагает различные требования к ресурсам, модели монетизации, темпам роста и уровню рисков, что делает стратегический выбор ключевым управленческим решением.

Открытые вопросы и неопределенности

На момент принятия решения остается ряд вопросов:

- Какие сегменты рынка труда футбольной индустрии наиболее готовы к использованию цифровой платформы?

- Какие механизмы могут обеспечить доверие пользователей к инструментам автоматизированного подбора?
- Какая модель монетизации позволит обеспечить устойчивость проекта?
- Как соотнести технологические возможности платформы с этическими и институциональными ограничениями отрасли?

Ответы на эти вопросы во многом зависят от выбранной стратегии развития проекта и управленческих решений, принимаемых на раннем этапе.

Задания к кейсу 1 «Футбол +»: цифровая трансформация подбора кадров в футбольной индустрии»

Блок 1.1. Стратегическое мышление и управленческий выбор

Задание 1.1.1. Анализ внешней среды проекта

Уровень: базовый.

Цель задания: выявить ключевые факторы внешней среды, влияющие на развитие цифровой платформы «Футбол +».

Опишите основные факторы внешней среды, влияющие на цифровую платформу «Футбол +».

Ответьте на вопросы:

- какие политические, экономические, социокультурные, технологические и институциональные факторы являются наиболее значимыми для проекта;
- какие три фактора вы считаете ключевыми вызовами для развития платформы на текущем этапе и почему?

Результатом может быть краткая аналитическая таблица и сопроводительный вывод.

Задание 1.1.2. Стратегическая цель проекта

Уровень: базовый.

Цель задания: научиться формулировать стратегическую цель проекта с учетом отраслевого и институционального контекстов.

Сформулируйте стратегическую цель цифровой платформы «Футбол+» в одном предложении (до 15 слов).

Ответьте дополнительно на вопросы:

- как эта цель соотносится со стратегическими целями развития футбола в России;
- какие ключевые вызовы внешней среды она затрагивает?

Стратегические цели развития футбола в Российской Федерации отражены, в частности, в следующих ключевых документах:

1. Общенациональная стратегия развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года¹.
2. Программа развития футбола в Российской Федерации на 2025–2028 годы².

Задание 1.1.3. Подготовка к выбору стратегии развития

Уровень: продвинутый.

Цель задания: проанализировать стратегическую позицию проекта и определить возможные направления развития.

Определите внутренние сильные и слабые стороны проекта «Футбол+», а также внешние возможности и угрозы для его развития.

Ответьте на вопросы:

- какие внутренние ресурсы и компетенции могут помочь проекту преодолеть отраслевые барьеры;
- какие внешние угрозы наиболее критичны для проекта;
- какие 2–3 приоритетных направления развития проекта можно выделить на основе проведенного анализа?

Задание 1.1.4. Анализ заинтересованных сторон проекта

Уровень: продвинутый.

¹ Общенациональная стратегия развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rfs.ru/subject/1/documents/download?documentId=9> (дата обращения: 15.10.2025).

² Программа развития футбола в Российской Федерации на 2025–2028 годы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rfs.ru/subject/1/documents/download?documentId=1694> (дата обращения: 15.10.2025).

Цель задания: оценить влияние различных групп стейкхолдеров на проект и определить приоритеты взаимодействия с ними.

Составьте перечень ключевых стейкхолдеров — заинтересованных сторон проекта «Футбол +».

Для каждой группы:

- оцените уровень их влияния на проект;
- определите степень заинтересованности в его реализации.

Ответьте на вопросы:

- какие группы стейкхолдеров необходимо вовлекать в проект в первую очередь;
- какие группы можно отслеживать пассивно на текущем этапе?

При анализе заинтересованных сторон проекта можно ориентироваться на матрицу «влияние/интерес» (матрицу Менделоу).

Задание 1.1.5. Оценка стратегического влияния проекта на отрасль

Уровень: экспертный.

Цель задания: оценить системные последствия внедрения платформы и принять управленческое решение в условиях неопределенности.

Представьте, что вы входите в команду проекта «Футбол +». Опишите возможное влияние внедрения платформы на футбольную индустрию:

- в краткосрочной перспективе (до 1 года);
- в среднесрочной перспективе (до 5 лет);
- в долгосрочной перспективе (более 5 лет).

Ответьте на вопросы:

- какие положительные и отрицательные эффекты могут возникнуть;
- как меняются стратегические приоритеты проекта при различных сценариях развития отрасли;
- какие ключевые управленческие решения необходимо принять, чтобы снизить риски и усилить возможности проекта?

Блок 1.2. Проектирование ценности и управление маркетинговыми и коммуникационными решениями

Задание 1.2.1. Определение целевой аудитории цифровой платформы Уровень: базовый.

Цель задания: формирование умения выделять и описывать целевые сегменты клиентов, понимать их потребности и ожидания.

Определите основные целевые аудитории платформы «Футбол +», например профессиональные клубы, академии, соискатели и начинающие специалисты.

Для каждого сегмента опишите:

- что им нужно от платформы — ключевые потребности и проблемы, которые платформа может решить;
- что может помешать им начать пользоваться продуктом;
- какую ценность или пользу они получают от участия.

Оформите результат в виде краткой таблицы или карты сегментов.

Задание 1.2.2. Формулировка ценностного предложения

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие навыков позиционирования продукта и коммуникации ценности.

На основе анализа целевых аудиторий (см. задание 1.2.1) сформулируйте ценностное предложение (*value proposition*) платформы «Футбол +», адресованное выбранной аудитории.

Ответьте на вопросы:

- какую ключевую проблему пользователя решает платформа;
- что отличает ее от уже существующих неформальных способов подбора кадров (рекомендации, личные связи);
- какие элементы доверия или репутации должны быть отражены в коммуникации (например, партнерство с федерацией, прозрачность данных, экспертность).

Задание 1.2.3. Разработка маркетинговой стратегии выхода на рынок

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие системного понимания продвижения цифровых продуктов и планирования маркетинговых действий.

Представьте, что вы стали частью команды проекта «Футбол +» и отвечаете за маркетинговую стратегию. Сейчас проект готовится к запуску минимальной версии платформы.

Сформулируйте три приоритетных направления маркетинговых действий на первый год работы (например, работа с лидерами мнений, внедрение пилотных проектов через федерации, создание контента об успехах пользователей и т.п.).

Для каждого направления укажите:

- цели коммуникации (чего вы хотите достичь);
- основные коммуникационные каналы (веб, соцсети, офлайн-события, образовательные партнерства);
- ожидаемый результат (метрика или эффект).

Задание 1.2.4. Управление восприятием и доверием

Уровень: продвинутый.

Цель задания: понимание роли репутации, прозрачности и управления рисками в продвижении B2B2C-продуктов.

Проанализируйте возможные элементы недоверия к платформе со стороны работодателей и кандидатов (например, качество данных, безопасность информации, объективность ИИ-оценки, прозрачность процессов и т.п.).

Разработайте 3–5 конкретных коммуникационных шагов, которые помогут сформировать доверие пользователей (например, сертификация данных, экспертные обзоры, публичные кейсы, сотрудничество с известными клубами).

Сделайте короткий вывод: почему именно доверие, а не реклама, становится ключевым ресурсом маркетинга в спортивной индустрии.

Задание 1.2.5. Формирование комплексной коммуникационной стратегии развития платформы

Уровень: экспертный.

Цель задания: применение стратегического мышления, методов интеграции каналов коммуникации, управления имиджем.

Разработайте концепцию интегрированной коммуникационной стратегии проекта «Футбол +» на этап роста (2–3 года после запуска), которая включает:

- ключевые цели коммуникации (например, формирование доверия рынка, привлечение партнеров, расширение базы пользователей);
- сочетание онлайн и офлайн-каналов (медиа, профессиональные форумы, образовательные программы, спортивные сообщества);
- основные сообщения для разных целевых групп;
- методы оценки эффекта коммуникации (количество зарегистрированных пользователей, вовлечение, репутационные индексы).

Результат оформите в виде краткого стратегического документа, описывающего логику коммуникационной экосистемы проекта.

Блок 1.3. Экономическая логика решений и управление неопределенностью

Задание 1.3.1. Оценка затрат на запуск платформы

Уровень: базовый.

Цель задания: изучить структуру затрат цифрового продукта.

На основе кейса определите основные категории затрат на запуск платформы «Футбол +» (ИТ-разработка, маркетинг, персонал, серверы, юридическое сопровождение и т.д.).

Для каждой категории укажите:

- примерный характер затрат (единовременные или регулярные);
- примерную долю в общей структуре (низкая/средняя/высокая);
- можно ли эту статью сократить без потери качества.

Составьте простую структуру бюджета на первый год работы.

Задание 1.3.2. Возможные источники дохода платформы

Уровень: базовый.

Цель задания: развить навыки поиска источников монетизации.

Перечислите 5–7 возможных источников дохода для платформы «Футбол +», например плата за размещение вакансий и резюме, премиум-функции, реклама и т.п.

Для каждого источника кратко оцените:

- потенциал доходности (низкий/средний/высокий);
- сложность реализации (низкая/высокая).

Задание 1.3.3. Сравнение моделей монетизации

Уровень: продвинутый.

Цель задания: понять, как осуществить стратегический выбор финансовой модели.

Сравните три модели монетизации платформы «Футбол +»:

- условно бесплатно, или *freemium* (базовые функции предоставляются бесплатно, дополнительные премиум-функции — за отдельную плату);
- подписка для работодателей (*SaaS*-модель);
- комиссия по итогам успешного найма.

Оцените каждую модель по параметрам:

- доходность (краткосрочная и долгосрочная);
- риски (конкуренция, удержание пользователей);
- соответствие ожиданиям футбольной индустрии (готовность платить).

Выберите оптимальную модель монетизации проекта для первого года и обоснуйте свой выбор.

Задание 1.3.4. Выявление рисков проекта

Уровень: продвинутый.

Цель задания: выявление и приоритизация рисков проекта.

Определите не менее шести ключевых рисков проекта «Футбол +», разделив их на категории:

- технические (например, надежность системы, кибербезопасность);
- организационные (внутренние процессы, компетенции команды);
- репутационные;
- финансовые;
- институциональные (барьеры отрасли).

Для каждого риска:

- оцените вероятность его наступления и уровень воздействия на проект (низкий/средний/высокий);
- отметьте, каких рисков стоит избежать, какие риски снизить, какие принять, а какие передать/страховать.

Расставьте риски по приоритетности. Какие из них критичны для краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной устойчивости проекта?

Задание 1.3.5. Финансовая модель устойчивого развития платформы

Уровень: экспертный.

Цель задания: изучение комплексного финансового моделирования.

Разработайте финансовую модель платформы «Футбол +» на ближайшие три года, включающую:

- структуру доходов (3–4 источника с прогнозом по годам);
- структуру затрат (операционные, маркетинг, ИТ, персонал);
- точку безубыточности и сценарии развития (базовый, оптимистичный, пессимистичный);
- ключевые финансовые показатели (*LTV*, *CAC*, *ROI*, *burn rate*);
- план финансирования (собственные средства, инвесторы, гранты).

Проведите сценарный анализ: постройте базовую модель, негативный и позитивный прогнозы.

Оформите в виде таблицы и краткого финансового меморандума.

Блок 1.4. Проектирование управленческих решений в условиях цифровой трансформации

Задание 1.4.1. Использование ИИ в рекрутинге

Уровень: базовый.

Цель задания: изучение этапов цифровизации *HR*.

Опишите этапы процесса подбора персонала, которые можно автоматизировать с помощью ИИ.

Каким образом цифровая платформа «Футбол +» может снизить зависимость отрасли от неформальных практик найма? Расставьте необходимые для решения выделенных проблем функции платформы «Футбол +» по приоритетности для *MVP* (минимально жизнеспособного продукта).

Задание 1.4.2. Пользовательский опыт платформы «Футбол +»

Уровень: базовый.

Цель задания: формирование навыков базового понимания пользовательского опыта.

Проанализируйте, что важно для удобства пользователей разных сегментов платформы «Футбол +», например:

- простота интерфейса для тренеров старшего возраста;
- требования к функционалу для скаутов;
- доверие к платформе и данным через верификацию профилей соискателей.

Предложите 3–5 элементов интерфейса, которые повысят удобство:

- кнопки быстрого действия;
- форматы представления данных;
- персонализация.

Задание 1.4.3. ИИ в подборе футбольных специалистов

Уровень: продвинутый.

Цель задания: понять принципы применения ИИ в HR.

Представьте, что вы стали частью команды проекта «Футбол +». Разработайте три сценария применения ИИ на платформе «Футбол +»:

- 1) автоматический скрининг резюме по ключевым словам и опыту;
- 2) анализ видеоматериалов тренировок для тренеров;
- 3) матчнинг (отбор) кандидатов и вакансий по скрытым компетенциям.

Для каждого сценария определите:

- входные данные (что анализирует ИИ);
- выходные данные (что получает пользователь);
- риски ошибки и способы контроля.

Задание 1.4.4. Метрики эффективности и HR-аналитика

Уровень: продвинутый.

Цель задания: практика разработки системы показателей эффективности рекрутинга.

Предложите систему показателей эффективности рекрутинга. Разделите предлагаемые показатели на несколько категорий:

- операционные (эффективность процессов);
- качественные (качество подбора);
- финансовые (затраты на поиск и подбор персонала).

Какие из выделенных показателей можно собирать с помощью цифровой платформы «Футбол +»? Опишите, какие данные будут поступать от работодателей, а какие — от соискателей. Какие показатели могут измеряться автоматически, а какие будут требовать дополни-

тельного участия человека (например, ручного ввода данных или обратной связи)?

Составьте структуру **дашборда (панели управления)**, которым могли бы пользоваться работодатели на платформе «Футбол +»: специалисты *HR*-отдела и руководство футбольных организаций. Укажите, какие метрики будут отображаться в реальном времени, а какие — в виде отчета (например, раз в месяц).

Задание 1.4.5. Оценка компетенций с помощью цифровых инструментов
Уровень: экспертный.

Цель задания: экспертный обзор инструментов ИИ для оценки управленческих и профессиональных компетенций кандидатов.

Предложите, как можно использовать ИИ для оценки управленческих и профессиональных компетенций кандидатов на позиции в футбольной индустрии. Какие типы данных можно анализировать (например, данные резюме, отзывы о соискателе, видеоподборки, результаты онлайн-тестов, игровые сценарии и т.п.)? Как обеспечить объективность и прозрачность оценки?

Кейс 2. «Зеленая карточка»: может ли позитивное поощрение стать инструментом управления поведением в футболе?

Контекст и внешняя среда

Футбол как массовый и профессиональный вид спорта регулярно сталкивается с репутационными вызовами, связанными с поведением игроков, тренеров, официальных лиц и болельщиков. Нарушения принципов честной игры (*fair play*) проявляются на разных уровнях футбольной системы — от детско-юношеского и студенческого спорта до профессиональных лиг.

К таким проявлениям относятся:

- агрессивное поведение игроков и тренеров во время матчей;
- давление на судей;
- эмоциональные конфликты на поле и за его пределами;
- неконтролируемое поведение болельщиков, включая родителей в детско-юношеском футболе.

По данным зарубежных исследований, подобные инциденты носят системный характер. Так, в США около 60% родителей и тренеров признают, что были свидетелями негативного поведения или сами вели себя некорректно во время футбольных матчей, включая крики и оскорбления с трибун, 55% тренеров сообщают о случаях агрессии родителей в адрес судей или детей¹. В Великобритании отмечается рост агрессии родителей-болельщиков: от криков в адрес судей до угроз физической расправы, что приводит к оттоку молодых арбитров и снижению мотивации участников².

¹ New Survey Identifies Decline of Sportsmanship in Youth Sports According to Parents and Coaches [Electronic resource]. URL: <https://www.libertymutualgroup.com/about-lm/news/articles/new-survey-identifies-decline-sportsmanship-youth-sports-according-parents-and-coaches> (date of access 01.10.2025).

² ‘One father threatened to stab the referee’: why does kids’ football bring out the worst in parents? [Electronic resource]. URL: https://www.theguardian.com/football/2025/apr/24/one-father-threatened-to-stab-the-referee-why-does-kids-football-bring-out-the-worst-in-parents?utm_source=chatgpt.com (date of access 01.10.2025).

В российском контексте проблема этичного поведения также обсуждается на уровне профессиональных сообществ, образовательных программ и федераций. Эксперты-психологи Академии РФС, работающие с молодыми спортсменами, отмечают, что поведение тренеров и родителей может оказывать влияние на мотивацию, эмоциональное состояние и вовлеченность игроков¹.

Для футбольных организаций вопросы честной игры выходят за рамки педагогики, спортивного воспитания и затрагивают:

- репутационные риски;
- отношения со спонсорами и партнерами;
- доверие аудитории;
- соответствие нормам и требованиям спортивных регуляторов.

В этой сфере футбольные лиги и организации ищут управленческие инструменты, позволяющие влиять на поведение участников без жесткого усиления санкционного давления.

Управленческая проблема

Несмотря на существование дисциплинарных регламентов и санкций, основанных преимущественно на наказаниях (желтые и красные карточки, штрафы, дисквалификации), по-прежнему встречаются случаи неэтичного поведения в футболе.

В итоге возникает управленческое противоречие:

- с одной стороны, санкционные механизмы являются необходимой частью регулирования;
- с другой стороны, их превалирование не всегда приводит к устойчивым изменениям поведения и культуры взаимодействия.

Футбольные организации сталкиваются с рядом вопросов:

- можно ли дополнять санкционную модель позитивными стимулами?
- кто и как должен оценивать «этичное поведение»?
- насколько объективной может быть такая оценка?
- как избежать формального участия и имитации соблюдения принципов честной игры?

¹ В рубрике #ПсихологияФутбола эксперты-психологи Академии РФС отвечают на ваши вопросы [Электронный ресурс]. URL: <https://t.me/RFUAcademy/3349> (дата обращения: 01.10.2025).

В условиях ограниченных ресурсов и сложной институциональной среды любое новое управленческое решение требует проверки его реализуемости, масштабируемости и управляемости.

Проект выпускников Академии РФС: «Fair Play. Игра, достойная тебя»: исходная позиция

В рамках программы профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент» Академии РФС группа выпускников разработала проект под рабочим названием «Fair Play. Игра, достойная тебя». Проект подготовили Батраз Калоев, Александр Криворучко, Ольга Орта Кабельо, Андрей Князев, Александр Краснопёров и Максим Самороковский.

Проект был представлен как управленческая инициатива, направленная на формирование культуры честной игры через систему позитивного поощрения. В качестве пилотной площадки рассматривалась Национальная студенческая футбольная лига (НСФЛ).

На момент проведения авторами пособия анализа проекта:

- разработана концепция проекта;
- сформулированы цели и принципы оценивания;
- проведен тестовый запуск отдельных элементов на матчах НСФЛ;
- подготовлены базовые методические и организационные материалы.

В рамках проработки проекта команда также рассматривала организационную модель, предполагающую создание **независимого оператора инициативы**, не аффилированного напрямую с лигами или клубами. Предполагалось, что такая структура позволит снизить риски конфликта интересов и обеспечить относительную автономность системы оценивания.

Проект находится на пилотной стадии и не интегрирован в регламент соревнований на постоянной основе.

Концепция и предполагаемый функционал

В основе инициативы лежит идея введения условной единицы оценки — «зеленой карточки», отражающей соответствие поведения участников принципам честной игры.

Предполагается, что система будет работать в формате рейтинговой модели, в рамках которой баллы могут начисляться или вычитаться у различных субъектов футбольного процесса:

- игроков;
- команд и клубов;
- официальных лиц;
- болельщиков.

Оценивание предлагается осуществлять по нескольким группам критериев, включая:

- поведение в день матча (дисциплина, уважение к сопернику и судьям);
- участие в образовательных и просветительских активностях;
- информационную и инфраструктурную поддержку инициативы;
- медийную активность;
- маркетинговые и общественные мероприятия, связанные с продвижением ценностей честной игры.

Предполагается, что накопленные «зеленые карточки» будут влиять на рейтинг участников и могут служить основанием для нематериального или материального поощрения. Конкретные формы поощрения и их источники в рамках проекта еще обсуждаются.

Точка принятия решения и управленческая дилемма

После пилотного тестирования команда проекта и организаторы соревнований оказались перед выбором дальнейших действий.

На данном этапе возможны несколько направлений развития инициативы:

1. **Интеграция проекта в соревнования НСФЛ** в качестве регулярного элемента вне основного спортивного регламента.
2. **Доработка модели и ограничение проекта образовательным форматом** без прямой привязки к рейтинговым и соревновательным результатам.
3. **Масштабирование инициативы** на другие лиги и возрастные категории с адаптацией критериев.
4. **Заморозка или пересмотр концепции** с учетом выявленных ограничений и рисков.

Каждое из направлений предполагает разные управленческие, организационные и репутационные последствия.

Открытые вопросы и неопределенности

На момент принятия решения остаются нерешенными следующие вопросы:

- Насколько объективной может быть оценка этического поведения в условиях высокой эмоциональности игроков и публики на футбольных матчах?
- Кто должен выступать оператором и арбитром системы оценивания?
- Как избежать конфликта интересов и формального выполнения критериев?
- Какие ресурсы потребуются для операционного управления проектом?
- Как участники футбольного сообщества отреагируют на внедрение новой системы?
- Сохранится ли мотивационный эффект при масштабировании проекта?
- Может ли независимый оператор обеспечить достаточный уровень доверия со стороны лиг, клубов и болельщиков?
- Допустимо ли связывать показатели этического поведения с финансовыми стимулами, не искажая мотивацию участников?

Отсутствие однозначных ответов на эти вопросы делает дальнейшую судьбу проекта предметом управленческого выбора.

**Задания к кейсу 2 «Зеленая карточка»:
может ли позитивное поощрение стать инструментом
управления поведением в футболе?»**

Блок 2.1. Стратегическое мышление и управленческий выбор

**Задание 2.1.1. Анализ факторов, влияющих на поведение участников
футбольного процесса**

Уровень: базовый.

Цель задания: формирование системного взгляда на среду, оценка управляемых и неуправляемых факторов.

Используя данные кейса, выделите и опишите основные группы факторов, влияющих на поведение игроков, тренеров, судей и болельщиков (например, регламенты, культура, роль СМИ и т.п.).

Выделите, какие из этих факторов могут быть объектом управленческого воздействия, а какие требуют долгосрочной культурной или образовательной работы.

Сформулируйте краткий вывод: как эти факторы ограничивают или поддерживают реализацию проекта «Зеленая карточка».

Задание 2.1.2. Определение заинтересованных сторон и анализ их интересов

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие умения видеть проект в контексте экосистемы, включая противоречивые интересы участников.

Определите ключевые заинтересованные стороны проекта и опишите их отношение к нему.

Для каждой стороны укажите, что она может получить от внедрения «зеленой карточки» и какие опасения могут препятствовать участию.

Сделайте вывод: чьим интересам развитие проекта соответствует, а чьим не соответствует и может вызвать сопротивление.

Задание 2.1.3. Сравнение стратегических вариантов развития проекта

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие стратегического мышления и способности оценивать управленческие альтернативы.

Проанализируйте предложенные в кейсе направления развития инициативы (интеграция в НСФЛ, доработка в формате образовательного проекта, масштабирование проекта в других соревнованиях).

Для каждого варианта оцените:

- возможные цели и ключевые эффекты;
- требуемые ресурсы и операционные условия;
- риски и репутационные последствия для организаторов;
- степень готовности среды к реализации.

На основе анализа определите, какой вариант выглядит наиболее управляемым и реалистичным на следующем этапе развития проекта.

Задание 2.1.4. Критерии эффективности стратегии

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие аналитического и проектного мышления, умения разрабатывать измеримые управленческие инструменты.

Разработайте систему **ключевых показателей эффективности (KPI)** как управленческого инструмента изменения поведения для оценки успешности реализации проекта.

Задание 2.1.5. Управленческая стратегия институционализации проекта

Уровень: экспертный.

Цель задания: формирование навыков стратегического мышления, управления изменениями, создания институциональной модели.

Представьте, что вы стали частью команды проекта «Зеленая карточка». Участники рассматривают возможности закрепления его как устойчивого элемента системы управления поведением в национальном футболе.

Разработайте управленческое предложение, которое включает:

- модель институционального управления проектом (кто оператор, регулятор, партнеры, как распределены роли и ответственность);
- поэтапный план перехода от пилотной стадии к устойчивому формату, включая партнерства с образовательными и медийными структурами;
- стратегию коммуникации и вовлечения участников футбольного сообщества для формирования доверия к системе;
- оценку рисков (репутационных, организационных, культурных) и способы их минимизации.

Оформите вывод в формате краткого стратегического меморандума или сценарного плана.

Блок 2.2. Проектирование ценности и управление маркетинговыми и коммуникационными решениями

Задание 2.2.1. Цель и смысл инициативы для аудитории

Уровень: базовый.

Цель задания: оценка роли коммуникаций в продвижении ценностей, развитие навыка формулировать общественно значимую идею.

На основе текста кейса опишите, какую идею содержит проект «Зеленая карточка» и почему она может быть важна для разных групп: игроков, тренеров, родителей, судей, болельщиков.

Выделите ключевое сообщение кампании — короткую фразу или лозунг, выражающую ее смысл. Объясните, как это сообщение должно вызывать эмоциональный отклик и побуждать к позитивному поведению.

Задание 2.2.2. Разработка позиционирования и ценностного предложения

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие аналитического мышления в выборе целевых групп социального маркетинга.

Определите, какие целевые группы наиболее критичны для успеха кампании «Зеленая карточка» (например, молодые игроки, тренеры детских команд, родители, студенческие лиги).

Для каждой из выделенных групп предложите основной мотив, из-за которого они могут поддержать или не поддержать инициативу.

Сделайте вывод: кому адресовать коммуникацию в первую очередь, чтобы запустить цепную реакцию изменений в футбольной культуре.

Задание 2.2.3. Разработка коммуникационных инструментов проекта

Уровень: продвинутый.

Цель задания: изучение инструментов социального маркетинга, формирование навыков подбора форматов коммуникации под цели проекта.

Представьте, что вам поручено разработать коммуникационный план для кампании «Зеленая карточка».

Выберите 3–4 инструмента коммуникации с минимальными затратами, например флешмобы или челленджи в соцсетях, короткие видео с примерами честной игры, интерактивные активности для зрителей на матчах и т.п.

Для каждого инструмента укажите:

- целевую аудиторию;
- формат содержания;
- ожидаемый эффект (изменение отношения, повышение вовлеченности, рост информированности и т.д.).

Задание 2.2.4. Формирование медиастратегии продвижения ценностей честной игры

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие навыков медиапланирования и управления общественным вниманием.

Создайте мини-программу публичного продвижения инициативы «Зеленая карточка», рассчитанную на 2–3 месяца.

Включите:

- основные информационные поводы и события (например, начало сезона, турнир, матч доброй воли);
- набор медиа и платформ, подходящих для спортивной аудитории;
- критерии успешности (количество упоминаний, вовлеченность, число партнеров).

Объясните, как вы добьетесь узнаваемости идеи без прямых финансовых затрат.

Задание 2.2.5. Разработка стратегии продвижения ценностей честной игры как бренда

Уровень: экспертный.

Цель задания: развитие стратегического мышления, обучение бренд-менеджменту, созданию системы коммуникаций.

Сформируйте концепцию бренда «Честная игра в российском футболе», частью которого может стать «Зеленая карточка». Включите:

- миссию и позиционирование бренда (зачем он нужен обществу и спорту);
- архитектуру коммуникаций (какие проекты, герои и форматы поддерживают общую идею);
- инструменты вовлечения сообществ (клубы, школы, СМИ, болельщики);
- показатели эффективности (уровень узнаваемости, количество участников, медиапартнеров, изменение тона дискуссии в медиа).

Оформите результат в виде краткого стратегического документа или презентации коммуникационной платформы бренда.

Блок 2.3. Экономическая логика решений и управление неопределенностью

Задание 2.3.1. Структура затрат социальной инициативы

Уровень: базовый.

Цель задания: изучение финансовой логики некоммерческих проектов.

Определите основные категории затрат для запуска и поддержки проекта «Зеленая карточка»:

- организационные расходы (персонал оператора, методисты);
- коммуникационные кампании;
- ИТ-решения для рейтинга и отслеживания;
- призы и поощрения.

Для каждой категории оцените:

- характер затрат (постоянные/переменные);
- примерный уровень (низкий/средний/высокий);
- можно ли эту статью оптимизировать или обеспечить партнерскими ресурсами.

Составьте простую структуру операционного бюджета.

Задание 2.3.2. Возможные источники финансирования

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие навыков поиска ресурсов для социальных проектов.

Перечислите 5–7 источников финансирования инициативы, например спонсорские взносы, краудфандинг и т.п.

Для каждого источника кратко оцените:

- стабильность (высокая/низкая);
- сложность привлечения (низкая/высокая).

Задание 2.3.3. Сравнение моделей финансирования

Уровень: продвинутый.

Цель задания: получение навыков стратегического выбора финансовой модели для социальных инициатив.

Сравните три модели финансирования проекта:

- спонсорскую (финансирование футбольными организациями и/или компаниями в обмен на использование бренда спонсора);
- грантовую (государственное финансирование, корпоративная благотворительность и т.п.);
- гибридную (комбинация участия спонсоров, поступлений от продажи с помощью мерчандайзинга и пожертвований через крауд-фандинг).

Для каждой модели оцените:

- долгосрочную устойчивость;
- риски зависимости от одного источника;
- влияние на независимость проекта.

Выберите оптимальную модель для первых 2–3 лет реализации проекта и обоснуйте свой выбор.

Задание 2.3.4. Оценка нематериальных активов проекта

Уровень: продвинутый.

Цель задания: анализ ценности социальных эффектов и репутационных активов.

Определите пять ключевых нематериальных активов проекта «Зеленая карточка».

Для каждого актива оцените:

- способ монетизации (продажа лицензий, консалтинг, мерчандайзинг и т.п.);
- риски утраты (конкуренция, дискредитация, уход ключевых фигур и т.п.).

Задание 2.3.5. Финансовая модель устойчивого развития социальной инициативы

Уровень: экспертный.

Цель задания: комплексное финансовое планирование НКО-проектов.

Разработайте финансовую модель проекта «Зеленая карточка» на три года, включающую:

- структуру доходов (3–4 источника с прогнозом роста);
- структуру затрат (с учетом возможного масштабирования проекта в указанный период);

- социальную рентабельность инвестиций (*social return on investment, SROI*) — соотношение между затратами и социальными результатами (например, рост доверия болельщиков, снижение конфликтов, позитивные медиаупоминания);
- сценарии развития (базовый, пессимистический, оптимистический);
- стратегию выхода на самоокупаемость проекта.

Дополнительно оцените риски масштабирования проекта и предложите меры управления.

Оформите решение в виде финансового плана или отчета для совета директоров.

Блок 2.4. Интеграция общественной ценности в управленческие решения

Задание 2.4.1. Анализ и оценка социального эффекта инициативы «Зеленая карточка»

Уровень: базовый.

Цель задания: изучение базовых механизмов влияния на поведение.

Определите пять ключевых поведенческих триггеров, которые могут мотивировать участников получать «зеленые карточки», например социальное признание или геймификация.

Для каждого триггера объясните:

- на кого он действует (игроки/тренеры/зрители);
- почему он работает в эмоциональной футбольной среде.

Задание 2.4.2. Интеграция принципов честной игры в стратегию клуба или федерации

Уровень: базовый.

Цель задания: получение навыков интеграции принципов честной игры в стратегии организаций.

Представьте, что вы стали частью команды проекта «Зеленая карточка». Команда обсуждает возможности интеграции принципов честной игры в стратегию футбольных клубов и индустрию футбола в целом.

1. Сформулируйте, каким образом элементы проекта могут быть встроены в долгосрочную стратегию отдельного футбольного клуба (например, в политику по работе с молодежью, *HR*-стратегию, систему мотивации тренеров, коммуникационную стратегию).
2. Разработайте предложение о сотрудничестве с внешними партнерами (НКО, образовательными организациями, бизнесом) в рамках инициативы «Зеленая карточка». Опишите возможные форматы партнерства (совместные акции, образовательные программы, волонтерские проекты), цели и ожидаемые результаты.

Задание 2.4.3. Геймификация системы честной игры

Уровень: продвинутый.

Цель задания: проектирование игровых механик для изменения поведения.

Разработайте систему геймификации для проекта «Зеленая карточка» с тремя уровнями вовлеченности, например:

1. Базовый — простые баллы за честную игру;
2. Продвинутый — командные челленджи;
3. Экспертный — рейтинги игроков, миссии, награды.

Определите для каждого уровня:

- механизмы (очки, бейджи, уровни);
- награды (нематериальные или материальные);
- критерии перехода на следующий уровень.

Задание 2.4.4. Интеграция инициативы в *ESG*-стратегии футбольных организаций

Уровень: продвинутый.

Цель задания: научиться понимать роль социальных инициатив в формировании *ESG*-стратегий спортивных организаций.

Футбольные клубы, лиги и федерации все чаще включают социальные инициативы в свои *ESG*-стратегии (*environmental, social, governance*), поскольку это влияет на:

- отношения со спонсорами и партнерами;
- лояльность болельщиков и местных сообществ;
- соответствие требованиям международных спортивных регуляторов.

Представьте, что руководство НСФЛ рассматривает возможность сделать «Зеленую карточку» частью своей *ESG*-стратегии устойчивого развития.

Разработайте предложение, включающее:

1. Позиционирование инициативы в *ESG*-рамках (выберите 2–3 пункта из следующих):
 - создание культуры честной игры, снижение агрессии, развитие гибких навыков (*soft skills*) у студентов;
 - повышение прозрачности управления поведением участников;
 - долгосрочное повышение лояльности аудитории и ценности бренда лиги.
2. Измеримые показатели успеха (ключевые показатели эффективности, *KPI*) по трем направлениям:
 - поведенческий эффект;
 - репутационный эффект;
 - финансовый эффект.

Примеры *KPI*: снижение числа дисквалификаций на 20%, рост лояльности болельщиков (*net promoter score*, *NPS*) на 15%, привлечение трех новых спонсоров за счет социальной активности.

3. Партнерскую экосистему (3–4 организации), от участия в которой выиграют:
 - образовательные учреждения (образовательная ценность);
 - бренды (ассоциация с позитивными ценностями);
 - местные сообщества (снижение социальной напряженности).

Сделайте вывод:

- как участие в программе повышает конкурентоспособность лиги на рынке спортивных развлечений;
- какие риски несет неудачная реализация (например, восприятие как *PR*-акции без реального эффекта) и как их минимизировать.

Задание 2.4.5. Система управления культурой честной игры

Уровень: экспертный.

Цель задания: получение навыков стратегического управления поведением организаций.

Представьте, что вы стали частью команды проекта «Зеленая карточка». Сейчас перед командой стоит задача разработать концепцию внедрения проекта на ближайшие три года.

1. Разработайте комплексную систему управления культурой честной игры на трех уровнях:
 - индивидуальном, включающем, например, интеграцию в контракты игроков, тренеров, сотрудников футбольных клубов;
 - командном, подразумевающим коллективную ответственность;
 - институциональном, представляющем собой интеграцию в регламенты лиг/федераций.

Включите:

- алгоритмы оценки (объективные и субъективные метрики);
- систему апелляций и прозрачность;
- долгосрочные индикаторы изменения культуры (уменьшение числа дисквалификаций, рост зрительской лояльности).

Кейс 3. «Поле мечты»: кто и на каких условиях должен инвестировать в школьную футбольную инфраструктуру?

Контекст и внешняя среда

Развитие массового и детско-юношеского футбола напрямую связано с доступностью спортивной инфраструктуры. Одним из ключевых ограничений в российском контексте остается дефицит футбольных полей, особенно вблизи общеобразовательных школ.

По сравнительным оценкам, обеспеченность футбольными полями в России ниже, чем в ряде европейских стран. Это выражается как в абсолютном количестве объектов, так и в территориальной неравномерности их распределения. В ряде регионов школы располагают устаревшей или изношенной спортивной инфраструктурой, что ограничивает возможности:

- включения футбола в программы дополнительного образования;
- проведения регулярных тренировок и соревнований;
- вовлечения детей и подростков в систематические занятия спортом.

Одновременно с этим интерес к инвестициям в спортивную инфраструктуру проявляют частные инвесторы, рассматривающие такие объекты как потенциально устойчивые при условии понятных правил эксплуатации и возврата вложенных средств.

Однако на практике взаимодействие инвесторов и образовательных учреждений осложняется рядом факторов:

- различиями в региональных требованиях и процедурах;
- отсутствием типовых юридических моделей сотрудничества;
- неопределенностью в вопросах собственности, эксплуатации и распределения доходов.

Таким образом, строительство и реконструкция футбольных объектов при школах находятся на пересечении интересов образования, спорта, бизнеса и регионального управления.

В российской практике использование спортивной инфраструктуры при общеобразовательных школах регулируется нормами, связанными с безопасностью и образовательным процессом. В частности, действуют ограничения на доступ третьих лиц на территорию школы,

а также требования к разграничению потоков учащихся и внешних пользователей.

Это означает, что даже при привлечении частного инвестора школа сохраняет приоритет в управлении объектом в дневное время, тогда как коммерческая эксплуатация возможна преимущественно во внеучебные часы и требует дополнительных организационных и инфраструктурных решений (например, создания отдельного входа на спортивную площадку).

Управленческая проблема

Существующий дефицит школьной футбольной инфраструктуры не может быть устранен исключительно за счет бюджетного финансирования. Вовлечение частных инвесторов потенциально расширяет возможности развития, однако порождает управленческое противоречие.

С одной стороны:

- школы заинтересованы в модернизации инфраструктуры и расширении внеурочной деятельности;
- региональные органы власти декларируют поддержку массового спорта.

С другой стороны:

- школы не обладают достаточным опытом и компетенциями для работы с инвесторами;
- инвесторы сталкиваются с юридической неопределенностью, рисками длительной окупаемости и зависимостью от региональных регламентов;
- отсутствуют стандартизированные модели, которые можно было бы масштабировать между регионами.

В этих условиях каждый инфраструктурный проект становится уникальным, что повышает транзакционные издержки и сдерживает тиражирование успешных практик.

Проект выпускников Академии РФС: «Поле мечты», исходная позиция

Проект «Поле мечты» разработан выпускниками программы профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент» Академии РФС:

Игорем Гореловым, Юрием Дубровиным, Денисом Кузьминым, Сергеем Нечаем, Кириллом Павловым и Антоном Шуниным. Он представляет собой дорожную карту реализации инвестиционных проектов по реконструкции и строительству футбольных полей и манежей при общеобразовательных школах.

Проект был сформирован на основе:

- анализа реализованных инфраструктурных инициатив;
- консультаций с частными инвесторами;
- обсуждений с представителями образовательных учреждений;
- изучения кейсов ГЧП в сфере спорта.

На момент подготовки данного сборника проект существовал в виде концепции и набора методических материалов. Реализация проекта в конкретном регионе или школе требует управленческого решения со стороны потенциальных участников.

Концепция и предполагаемый функционал

В рамках проекта «Поле мечты» предлагается рассматривать инфраструктурный объект как результат взаимодействия двух ключевых групп стейкхолдеров: частных инвесторов и директоров общеобразовательных школ.

Предполагается, что дорожная карта проекта может включать последовательность этапов, начиная с выбора земельного участка или объекта для реконструкции и заканчивая эксплуатацией построенного спортивного сооружения.

В проекте рассматриваются:

- различные типы футбольных объектов (открытые поля, крытые манежи);
- варианты договорных отношений между инвестором и школой;
- возможные источники софинансирования;
- подходы к оценке эксплуатационных расходов и потенциальной окупаемости.

Проект предполагает адаптацию решений к региональным условиям и не предоставляет единой универсальной модели для всех случаев.

Точка принятия решения и управленческая дилемма

Директор школы или потенциальный инвестор, рассматривающий участие в проекте «Поле мечты», оказывается в ситуации выбора.

На данном этапе возможны несколько управленческих подходов для участников проекта:

1. **Запуск инфраструктурного проекта с привлечением частного инвестора**, когда участник принимает на себя риски согласований и длительной окупаемости.
2. **Ограничение модернизации инфраструктуры рамками бюджетного финансирования**, отказ от партнерства с бизнесом.
3. **Поиск гибридных моделей** с участием региональных программ поддержки, субсидий и грантов.
4. **Отказ от реализации проекта** до появления более прозрачных и стандартизированных условий.

Каждое из направлений связано с различными временными горизонтами, финансовыми обязательствами и институциональными рисками.

Дополнительную сложность при управлении создает распределение контроля над объектом, его содержанием и эксплуатацией. С одной стороны, школа имеет приоритет в использовании инфраструктуры в учебное время или для своих внеучебных занятий, также обеспечивает коммунальное обеспечение (оплата за которое распределяется по договору). С другой стороны, для возврата инвестиций требуется коммерческая эксплуатация объекта во внеучебные часы, что осуществляет уже инвестор или нанятый им оператор. При этом полномочия по вариантам коммерческого использования объекта строго ограничены. Также важно распределить обязанности по поддержанию инфраструктуры в надлежащем состоянии для продления срока ее службы, что, как правило, становится расходами инвестора.

Таким образом, участники проекта вынуждены искать баланс между формальным управлением объектом со стороны школы и фактическим контролем над его эксплуатацией со стороны инвестора.

Открытые вопросы и неопределенности

На момент принятия решения остаются открытыми следующие вопросы:

- Насколько применимы предлагаемые подходы в разных регионах с учетом различий в регулировании?

- Кто должен нести ответственность за эксплуатацию и содержание объекта?
- Каким образом распределяется доступ к объекту между школой и внешними пользователями?
- Как оценивать социальный эффект проекта и учитывать его при принятии инвестиционных решений?
- Возможно ли масштабирование отдельных решений без потери управляемости?
- Где проходит граница между управлением объектом и управлением его эксплуатацией?
- Сохраняется ли инвестиционная привлекательность проекта при ограниченном контроле инвестора над объектом?
- Какие риски возникают в случае изменения требований к безопасности и доступу на школьную территорию?

Отсутствие однозначных ответов делает каждый инфраструктурный проект предметом индивидуального управленческого выбора.

Задания к кейсу 3 «Поле мечты»: кто и на каких условиях должен инвестировать в школьную футбольную инфраструктуру?»

Блок 3.1. Стратегическое мышление и управленческий выбор

Задание 3.1.1. Анализ интересов и мотивации участников проекта

Уровень: базовый.

Цель задания: изучение логики взаимодействия разных сторон в социально-экономических проектах, развитие умения выявлять и сопоставлять управленческие интересы.

Проект «Поле мечты» реализуется на пересечении интересов школы и частного инвестора при наличии внешних регуляторных ограничений. Определите основные категории участников проекта: школа, частный инвестор, региональные органы власти, спортивные федерации, родительское сообщество.

Для каждой стороны опишите:

- какие интересы и ожидания она связывает с проектом «Поле мечты»;
- какие препятствия или риски могут удерживать ее от участия.

Сделайте краткий вывод: какие интересы сторон совпадают, а какие вступают в прямое противоречие, что обуславливает возможность возникновения конфликта.

Задание 3.1.2. Определение величины ресурсов и ограничений сторон

Уровень: базовый.

Цель задания: изучение ресурсной логики партнерства, развитие способности видеть баланс возможностей и ограничений.

На основе описания кейса составьте таблицу «ресурсы/ограничения» для каждой заинтересованной стороны: школы, инвестора и администрации региона.

Укажите:

- какие ресурсы каждая сторона может внести (финансовые, организационные, правовые, имиджевые и др.);
- какие ограничения и риски они несут.

Сделайте заключение: какие стороны могут выступать инициаторами развития проекта, а какие нуждаются в поддерживающих условиях.

Задание 3.1.3. Сопоставление управленческих сценариев развития проекта

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие стратегического мышления, умения оценивать альтернативы и последствия управленческих решений.

Рассмотрите четыре варианта действий, обозначенных в кейсе:

- 1) реализация совместного проекта с частным инвестором;
- 2) опора исключительно на бюджетное финансирование;
- 3) поиск гибридных решений (партнерство, субсидии, гранты);
- 4) отказ от реализации проекта до появления стандартов.

Для каждого варианта определите:

- ожидаемые результаты и выгоды;
- ключевые риски (финансовые, институциональные, репутационные);

- управляемость проекта (насколько стороны могут влиять на процесс и результат).

Сделайте вывод, какой сценарий выглядит наиболее сбалансированным для текущих условий, и объясните, какие факторы влияют на этот выбор.

Задание 3.1.4. Разработка базовых принципов партнерской модели

Уровень: продвинутый.

Цель задания: формирование навыков конструирования управленческих решений и взаимодействия в межсекторных проектах.

На основе данных кейса сформулируйте 5–7 принципов, которые могли бы лечь в основу успешной модели партнерства между школой и инвестором.

Определите:

- как распределяются роль и ответственность сторон (например, проектирование, эксплуатация, доступ к объекту, управление доходами);
- какие механизмы доверия и прозрачности должны быть обеспечены;
- какие условия устойчивости обеспечили бы длительную работу объекта.

Результат оформите в виде «Хартии партнерства» или краткого свода правил для сторон.

Задание 3.1.5. Формирование стратегии тиражирования и масштабирования проекта

Уровень: экспертный.

Цель задания: развитие стратегического и институционального мышления, способности проектировать долгосрочные управленческие решения.

Представьте, что проект «Поле мечты» успешно реализуется в одном из регионов России. Ваша задача — сформировать стратегию тиражирования проекта на другие территории.

Определите:

- какие элементы модели требуют стандартизации (юридические, организационные, финансовые);
- какие необходимо адаптировать под особенности регионов;

- какие механизмы поддержки (финансовые, нормативные, методические) должны быть созданы на федеральном или региональном уровне для успешного масштабирования;
- как измерить социальный эффект и использовать его в качестве аргумента при привлечении новых партнеров.

Результат представьте в виде стратегической карты или краткого аналитического доклада.

Блок 3.2. Проектирование ценности и управление маркетинговыми и коммуникационными решениями

Задание 3.2.1. Кому нужно объяснить ценность проекта?

Уровень: базовый.

Цель задания: научиться видеть разных адресатов коммуникаций в рамках инфраструктурного проекта.

Определите ключевые группы, которым нужно объяснить смысл проекта «Поле мечты»:

- администрация школы, учителя, родители, учащиеся;
- частный инвестор и его партнеры;
- представители региональных органов власти, спортивные структуры.

Для каждой группы:

- сформулируйте, почему проект может быть для нее важен;
- какие сомнения или вопросы у нее могут возникнуть (безопасность, выгода, доступ, контроль).

Сделайте краткий вывод: для кого коммуникация особенно критична на старте.

Задание 3.2.2. Простое объяснение сложного проекта

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие умения формулировать понятное сообщение о сложной инициативе.

Подготовьте короткий текст в формате новости для сайта школы или районной газеты, в котором объясняется, что такое проект «Поле мечты» и что он даст:

- школе и детям;
- жителям района;
- городу в целом.

Условие: текст должен быть понятен неспециалисту, не содержать юридического и финансового жаргона, но показывать, что речь идет о партнерстве школы и инвестора.

Задание 3.2.3. Коммуникационные риски и работа с возражениями

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие навыков выявления и управления репутационными рисками.

Представьте, что часть родителей и местных жителей выражают недоверие к проекту, а именно высказывают опасения по поводу безопасности, не принимают «коммерциализацию школы» и ограничения доступа детей к полю.

Составьте таблицу из 4–6 типичных возражений и напротив каждого предложите:

- основное объяснение/аргумент, убирающий страх;
- возможный коммуникационный формат (собрание, встреча с директором, информация на сайте, экскурсия на объект и т.п.).

Сделайте вывод: какие 1–2 риска являются ключевыми и требуют особого внимания при коммуникации.

Задание 3.2.4. Позиционирование проекта для партнеров и власти

Уровень: продвинутый.

Цель задания: научиться формулировать проект как часть территориального развития и социальной политики.

Представьте, что директор школы и инвестор готовят краткую презентацию для региональных властей.

Сформулируйте ключевые пункты проекта «Поле мечты» в виде 5–7 тезисов:

- какую социальную задачу он решает (массовый спорт, доступность инфраструктуры);
- какие дополнительные эффекты дает (имидж региона, профилактика, занятость детей);
- почему проект важен именно сейчас в условиях дефицита бюджетов.

Отдельно отметьте, как эти тезисы могут повлиять на решение о поддержке или софинансировании проекта.

Задание 3.2.5. Коммуникационная стратегия проекта ГЧП в сфере спорта

Уровень: экспертный.

Цель задания: развитие стратегического мышления в *B2G/B2B*-коммуникациях и управлении репутацией.

Разработайте концепцию коммуникационной стратегии для инфраструктурного проекта «Поле мечты» на горизонте 1–2 года, предусматривающую участие школы, инвестора и региональных властей.

Включите:

- цели коммуникаций (например, формирование доверия, легитимности проекта, поддержка со стороны сообщества);
- ключевые целевые группы (власть, бизнес, родители, жители района, спортивное сообщество) и основные сообщения для каждой;
- набор инструментов (общественные слушания, публикации, совместные мероприятия, участие в региональных программах, работа с медиа);
- подход к оценке эффективности коммуникаций (уровень поддержки, отсутствие конфликтов, появление новых партнеров).

Оформите ответ в виде краткого документа или схемы.

Блок 3.3. Экономическая логика решений и управление неопределенностью

Задание 3.3.1. Структура инвестиций в инфраструктурный проект

Уровень: базовый.

Цель задания: изучение финансовой логики инфраструктурных инвестиций.

Определите основные статьи капитальных затрат (*CAPEX*) для строительства футбольного поля при школе:

- земляные и строительные работы;
- спортивное покрытие и разметка;
- инженерные коммуникации;
- ограждение и освещение.

Для каждой статьи оцените:

- примерную долю в общей стоимости проекта;
- возможность оптимизации (альтернативные материалы, поэтапное строительство);
- чувствительность к инфляции (материалы, рабочая сила).

Определите структуру затрат.

Задание 3.3.2. Возможные источники финансирования проекта

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие навыков структурирования финансирования ГЧП.

Перечислите 5–7 источников финансирования проекта реконструкции футбольного поля в рамках «Поля мечты», например собственные средства инвестора, кредитование и т.п.

Для каждого источника оцените:

- доступность источника;
- условия (процент, сроки возврата, обязательства).

Задание 3.3.3. Распределение финансовых рисков между сторонами

Уровень: продвинутый.

Цель задания: изучение логики распределения рисков в ГЧП-проектах.

Определите шесть ключевых рисков проекта и оцените их влияние на заинтересованные стороны проекта: инвестора, школу, регион.

Для каждого риска определите:

- кто несет ответственность;
- механизм защиты (избегание, снижение, принятие, страхование).

Задание 3.3.4. Оценка окупаемости проекта

Уровень: продвинутый.

Цель задания: формирование умения качественно оценивать финансовую привлекательность инфраструктурного проекта.

Представьте, что к директору школы и потенциальному инвестору поступает вопрос от региональных властей: «Насколько реалистично, что проект «Поле мечты» будет финансово устойчивым в течение 10–15 лет?»

Используя данные кейса и типичную логику проектов спортивной инфраструктуры:

1. Опишите структуру денежного потока проекта в самом общем виде:
 - какие виды расходов будут наиболее значимыми на этапе строительства и эксплуатации (не в рублях, а по логике: разово/ежегодно, высокие/средние/низкие);
 - какие виды доходов (аренда, секции, соревнования, субсидии) могут быть устойчивыми, а какие зависят от внешней конъюнктуры.
2. Выделите 3–4 фактора, от которых сильнее всего зависит финансовая устойчивость проекта (например, уровень загрузки поля во внеучебное время, наличие субсидий, стабильность тарифов, износ покрытия). К каждому фактору:
 - сформулируйте сценарии – базовый, оптимистичный, пессимистичный;
 - опишите, как он повлияет на способность проекта «держаться на плаву».
3. Сформулируйте качественный вывод:
 - при каких условиях проект может быть финансово устойчивым для частного партнера;
 - при каких условиях проект становится скорее социальным, чем коммерческим, и почему это важно учитывать при принятии решения.

Задание 3.3.5. Комплексная финансовая модель устойчивого некоммерческого проекта

Уровень: экспертный.

Цель задания: изучение стратегического финансового планирования для некоммерческих организаций.

Разработайте финансовую модель модернизации школьного футбольного поля в рамках проекта «Поле мечты» на 10 лет, включающую:

- структуру финансирования (собственные средства, кредит, субсидии, спонсоры);
- денежные потоки (*CAPEX*, *OPEX*, доходы от аренды/событий);
- ключевые показатели: *NPV*, *IRR*, *DSCR* и т.п.;
- сценарии развития (базовый, пессимистичный, оптимистичный);
- матрицу рисков с мерами управления (страхование, индексация, форс-мажор).

Оформите в виде финансового меморандума для инвесторов и властей.

Блок 3.4. Особенности управления проектами ГЧП

Задание 3.4.1. Типы ГЧП и их особенности

Уровень: базовый.

Цель задания: изучение форм ГЧП.

Проанализируйте четыре основных типа ГЧП с точки зрения применимости их в рамках проекта «Поле мечты»:

- концессия;
- аренда с инвестициями;
- сервисный контракт;
- совместное предприятие.

Для каждого типа кратко опишите:

- кто владеет объектом;
- кто управляет и получает доходы;
- какие риски несет каждая сторона.

Задание 3.4.2. Баланс интересов сторон партнерства

Уровень: базовый.

Цель задания: изучение сути многосторонних договоренностей.

Составьте таблицу интересов трех сторон проекта:

Интерес	Школа	Инвестор	Регион
Финансовый			
Операционный			
Репутационный			

Выделите три точки пересечения интересов (*win-win* зоны) и два потенциальных конфликта.

Задание 3.4.3. Распределение рисков в ГЧП-контракте

Уровень: продвинутый.

Цель задания: получение навыков структурирования рисков партнерства.

Разработайте матрицу распределения ключевых рисков проекта между сторонами-участниками:

Риск	Школа	Инвестор	Регион
Выделите риск 1			
Выделите риск 2			
...			
Всего выделите 6–8 рисков			

Используйте принцип распределения рисков: «Риск несет тот, кто его лучше контролирует».

Для каждого выделенного риска опишите методы управления им.

Задание 3.4.4. Ключевые показатели эффективности системы ГЧП

Уровень: продвинутый.

Цель задания: получение навыков разработки измеримых показателей партнерства.

Предложите ключевые показатели эффективности (КПЭ, *KPI*) по трем направлениям контроля деятельности ГЧП:

- финансовые;
- операционные;
- социальные.

Для каждого *KPI* определите:

- целевое значение;
- частоту мониторинга;
- санкции за невыполнение.

Задание 3.4.5. Архитектура контракта ГЧП

Уровень: экспертный.

Цель задания: обучение навыкам комплексного проектирования партнерства.

Разработайте структуру концессионного соглашения для проекта «Поле мечты»:

1. Предмет договора (объект, срок, объем инвестиций).
2. Права и обязанности сторон (доступ, эксплуатация, ремонт).
3. Финансовые условия (тарифы, субсидии, индексация).
4. Риск-менеджмент (форс-мажор, досрочное расторжение).
5. Разрешение споров (арбитраж, экспертиза).
6. Мониторинг и аудит (*KPI*, отчетность, санкции).
7. Оформите в виде коммерческого предложения для трех сторон проекта.

Кейс 4. «Точка опоры»: поиск устойчивой модели поддержки профессиональных футболистов после завершения карьеры

Контекст и внешняя среда

Профессиональный футбол — это высококонкурентная и ресурсозатратная сфера спорта, в которой значительная часть участников заканчивают карьеру в возрасте, когда многие другие профессионалы только начинают формироваться. После ухода из игры многие футболисты сталкиваются с комплексом социально-экономических вызовов:

- финансовая нестабильность после окончания профессиональной карьеры игрока;
- отсутствие профессиональной подготовки к новой карьере;
- чувство невостребованности и утраты социальных связей в области футбола.

При этом рыночные и институциональные условия в России создают ряд ограничений:

- отсутствуют единые стандарты поддержки спортсменов, завершивших карьеру;
- социально-экономические инструменты (пенсии, страхование, трудоустройство) действуют фрагментарно;
- субъекты футбола формируют различные инициативы, не всегда согласованные между собой.

Кроме того, для устойчивого финансирования программ поддержки необходимы источники средств, которые могут включать:

- эндаумент-фонды (капиталы, обеспечивающие долгосрочное финансирование);
- членские или страховые взносы;
- партнерские взносы со стороны лиг, федераций и коммерческих структур.

В этой среде создаются площадки и инициативы, нацеленные на комплексное сопровождение футболистов после карьеры. Одной из таких является проект, разработанный в образовательной программе и предлагающий собственную модель социальной и экономической поддержки.

Управленческая проблема

Несмотря на наличие отдельных социальных и рыночных инструментов (финансовые услуги, страхование, образовательные программы, трудоустройство, медицинская поддержка), отсутствует интегрированная, устойчиво финансируемая и институционально признанная модель поддержки футболистов после завершения карьеры.

Организации, предлагающие помощь, сталкиваются с рядом проблем:

- Как обеспечить комплексную помощь, не дублируя существующие услуги, но и не оставляя существенные пробелы?
- Как сформировать устойчивый источник финансирования, не делая услуги недоступными для самих спортсменов?
- Кто должен нести ответственность за организацию, финансирование и мониторинг таких программ – профессиональные союзы, федерации, государственные структуры или частные партнеры?
- Как сочетать принципы социальной защиты и профессионального развития с элементами самодостаточности и рыночной устойчивости фонда?

Это создает сложную среду для принятия управленческого решения о том, какой моделью поддержки стоит пользоваться и кому ее доверить.

Проект выпускников Академии РФС: «Точка опоры», исходная позиция

Выпускники программы профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент» – Александр Денисов, Татьяна Ефимова, Антон Коченков, Илья Елеференко, Александра Журавлёва и Дмитрий Пятин – разработали проект **фонда поддержки футболистов «Точка опоры»**. Проект предложен как модель комплексной социально-экономической защиты и поддержки футболистов на этапе завершения профессиональной карьеры.

Основная идея проекта – создать инфраструктуру, объединяющую различные виды поддержки в формате «единого окна», что позволяет спортсмену получить:

- финансовую помощь или консультации по финансовому планированию;
- помощь в трудоустройстве и профессиональной переориентации;
- юридическую и психологическую поддержку;
- медицинские услуги и реабилитацию;
- доступ к образовательным программам.

На этапе описываемой ситуации проект представлен концептуально как модель, потенциально реализуемая через фонд и платформу, но не интегрирован в действующие социальные практики или обязательные схемы поддержки на уровне лиг, федераций или государства.

Концепция и предполагаемый функционал

Проект предусматривает создание:

1. **Эндаумент-фонда**, формируемого за счет взносов корпоративных партнеров, который обеспечивает долгосрочное финансирование.
2. **Платформы «единое окно»**, курируемой Общероссийским профессиональным союзом футболистов, где спортсменов может получить консультации и доступ к услугам.

Предполагаемые услуги фонда включают:

- медицинскую и психологическую помощь;
- юридические консультации;
- сопровождение в образовании и трудоустройстве;
- помощь в разработке индивидуального финансового плана;
- базовую материальную поддержку.

Возможные модели доступа к услугам:

- **бесплатно** за счет средств фонда;
- **платно** с помощью членских или страховых взносов участников.

Точка принятия решения и управленческая дилемма

На текущем этапе представители профессионального сообщества, возможные спонсоры и управленцы сталкиваются с выбором:

1. **Продвигать и адаптировать модель «Точка опоры» как независимый социальный фонд** с добровольным участием футболистов и партнеров, сохраняя гибкость, но ограничивая масштаб влияния.

2. **Интегрировать модель в действующие системы социальной защиты и спортивного регулирования** (например, через включение в обязательные программы лиг, союзов или государственных структур), что повышает устойчивость, но требует согласования и компромиссов.
3. **Ограничиться предоставлением коммерческих услуг и образованием**, оставив социальные гарантии за рамками проекта, чтобы не создавать нагрузку на фонд и снизить риски финансирования.
4. **Отказаться от реализации модели в текущем виде**, ожидая появления более однозначных регуляторных рамок или развития рынка услуг поддержки спортсменов.

Каждое из направлений требует оценки управленческих, финансовых, социальных и репутационных последствий.

Открытые вопросы и неопределенности

На момент принятия решения остаются открытыми следующие вопросы:

- Как обеспечить устойчивое финансирование фонда без чрезмерной зависимости от отдельных доноров?
- В какой степени услуги должны быть бесплатными, а в какой коммерческими?
- Кто будет нести ответственность за качество и результативность сопровождения спортсменов?
- Может ли модель «единое окно» конкурировать или дополнять уже существующие социальные и рыночные услуги?
- Каким образом проект оценивает свою эффективность: через социальные результаты, экономические показатели или комбинированные метрики?

Оставшиеся вопросы подчеркивают многомерность управленческой ситуации и неоднозначность возможных решений.

Задания к кейсу 4 «Точка опоры»: поиск устойчивой модели поддержки профессиональных футболистов после завершения карьеры»

Блок 4.1. Стратегическое мышление и управленческий выбор

Задание 4.1.1. Цели и задачи проекта фонда «Точка опоры»

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие умения выделять цели и управленческие приоритеты социальной инициативы, системно понимать логику проекта.

На основе текста кейса сформулируйте:

- главную цель проекта фонда «Точка опоры», опираясь на социальную и управленческую логику;
- 3–4 конкретные задачи, решение которых необходимо для достижения этой цели;
- возможные показатели успеха (которые покажут, что проект эффективен).

Сделайте краткий вывод: как проект соотносится с принципами социальной ответственности в спорте.

Задание 4.1.2. Определение заинтересованных сторон и ролей

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие способности понимать структуру взаимодействий и роль институциональной среды.

Определите основных участников (футболисты, профсоюз, лиги, федерации, партнеры, государственные органы, СМИ и др.).

Для каждой стороны укажите:

- какую роль или вклад она может внести в работу фонда;
- какие риски или опасения могут возникнуть у нее при участии в проекте.

Сделайте вывод: какие стейкхолдеры критичны для запуска проекта, а какие — для его устойчивости в долгосрочной перспективе.

Задание 4.1.3. Оптимальный баланс социальной миссии и финансовой устойчивости

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие стратегического мышления, способности понимать взаимосвязи между миссией, услугами и финансовой моделью.

Фонд «Точка опоры» решает множество социально значимых задач, а следовательно, важно обеспечить устойчивость фонда в долгосрочной перспективе.

На основе кейса определите:

- какие источники доходов и механизмы финансирования фонда возможны (партнерские взносы, членские платежи, эндаумент, гранты);
- какие затраты и виды услуг подлежат обязательному финансированию;
- как фонд может обеспечить баланс между бесплатными и коммерческими услугами, не теряя доверия со стороны спортсменов.

Оформите результаты в виде краткого описания предложенной финансово-организационной конфигурации.

Задание 4.1.4. Сравнение стратегических сценариев институционального развития

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие навыков стратегической оценки альтернативных форм управления.

Проанализируйте предложенные в кейсе сценарии развития проекта (независимый фонд, интеграция в системы соцзащиты, коммерческая модель, ожидание регуляции).

Для каждого сценария определите:

- ключевые достоинства и ограничения;
- возможные последствия для управляемости и репутации проекта;
- степень соответствия миссии фонда.

На основе анализа предложите обоснованный выбор: какая стратегическая траектория выглядит наиболее сбалансированной в текущий момент?

Задание 4.1.5. Стратегическая архитектура устойчивой модели поддержки спортсменов

Уровень: экспертный.

Цель задания: развитие стратегического и системного мышления, навыков проектирования институциональных решений.

Разработайте проект «стратегической архитектуры» устойчивой модели фонда, включающей:

- миссию, ценности и стратегические приоритеты;
- ключевые направления деятельности (финансовые, образовательные, социальные, медицинские);
- структуру управления (кто принимает решения, формирует бюджет, контролирует качество услуг);
- механизмы оценки эффективности (социальные, экономические и репутационные показатели);
- модель взаимодействия с общественными и коммерческими партнерами.

Оформите результат в виде концептуальной схемы или краткого стратегического документа, отражающего логику движения от идеи фонда к устойчивой системе сопровождения спортсменов.

Блок 4.2. Проектирование ценности и управление маркетинговыми и коммуникационными решениями

Задание 4.2.1. Определение целевых аудиторий фонда

Уровень: базовый.

Цель задания: научиться видеть целевые аудитории социальной инициативы и их потребности.

На основе данных кейса определите основные группы, для которых важна информация о фонде «Точка опоры»:

- действующие и завершающие карьеру футболисты;
- семьи спортсменов;
- профессиональные союзы, лиги, клубы;
- корпоративные партнеры и потенциальные спонсоры.

Для каждой группы кратко опишите:

- какую пользу они могут получить от фонда;
- какой страх или сомнение нужно убрать с помощью коммуникаций (стыд обратиться за помощью, недоверие к фонду, страх потери статуса и т.п.).

Задание 4.2.2. Простое объяснение миссии фонда для футболистов

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие навыков формулирования понятного и уважительного сообщения.

Сформулируйте текст короткого обращения от имени фонда к футболистам, в котором объясняется:

- зачем создан фонд «Точка опоры»;
- в каких жизненных ситуациях спортсмен может обратиться в фонд;
- почему нормально принимать помощь, а не решать возникающие проблемы в одиночку.

Условие: текст должен звучать уважительно и подчеркивать идею партнерства и поддержки.

Задание 4.2.3. Коммуникация с партнерами и донорским сообществом

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие навыков «продажи» социальной миссии бизнесу и партнерам.

Представьте, что вы являетесь частью команды фонда. Перед вами стоит задача подготовить краткую презентацию для потенциального корпоративного партнера (клуб, лига, банк, крупная компания).

Опишите в 6–8 тезисах, как объяснить представителям бизнеса:

- в чем заключается общественная значимость фонда «Точка опоры»;
- какие репутационные и внутренние эффекты может дать партнеру сотрудничество (*HR*-бренд, социальная ответственность, работа с болельщиками и т.п.);
- какие формы участия возможны (пожертвования в эндаумент, совместные программы, амбассадорство и т.п.).

Задание 4.2.4. Управление репутационными рисками фонда

Уровень: продвинутый.

Цель задания: научиться выявлять и предотвращать риски доверия к социальным организациям.

Проанализируйте возможные риски, которые могут подорвать доверие к фонду «Точка опоры», например:

- непрозрачность расходования средств;
- низкая прозрачность правил отбора получателей помощи;
- отсутствие понятных результатов работы.

Выделите 4–6 таких рисков и для каждого предложите:

- что фонд должен делать для предотвращения рисков, снятия возражений;
- какие форматы и сообщения помогут укрепить доверие (что и как надо рассказывать о деятельности фонда).

Сделайте краткий вывод: почему доверие — главный актив именно таких проектов.

Задание 4.2.5. Коммуникационная платформа бренда доверия

Уровень: экспертный.

Цель задания: развитие стратегического мышления в маркетинге социальных инициатив, навыков работы с брендом и амбассадорами.

Разработайте концепцию коммуникационной платформы бренда фонда «Точка опоры» на горизонте 2–3 года.

Включите в концепцию:

- ключевые ценности и образ фонда (как он должен восприниматься футболистами, партнерами, обществом);
- роль амбассадоров (уважаемых футболистов, тренеров, лидеров мнений): кого и как привлекать, какие истории они рассказывают;
- основные направления коммуникаций: работа в медиапространстве, прямое взаимодействие с игроками (лекции, встречи), цифровые каналы;
- подход к измерению доверия и эффективности (опросы, количество обращений, расширение партнерской сети, качество упоминаний).

Оформите ответ в виде краткого стратегического документа или презентации.

Блок 4.3. Экономическая логика решений и управление неопределенностью

Задание 4.3.1. Финансовые роли участников

Уровень: базовый.

Цель задания: оценка роли участников НКО.

На основе данных кейса выделите ключевых участников фонда «Точка опоры»:

- сами футболисты (действующие и завершающие карьеру);
- клубы и лиги;
- федерация;
- корпоративные партнеры;
- государственные структуры (если подключаются).

Для каждой группы:

1. Опишите, какой финансовый вклад она потенциально может давать (членские взносы, целевые отчисления от контрактов и т.п.).
2. Сформулируйте, какую финансовую или нефинансовую выгоду каждая сторона получает от существования фонда (снижение социальных рисков, репутация и т.п.).

Сделайте вывод: кто должен быть «финансовым ядром» модели, а кто — желательным, но необязательным участником.

Задание 4.3.2. Финансовые потребности футболиста в период перехода

Уровень: базовый.

Цель задания: научиться смотреть на финансовую модель фонда через призму потребностей конкретного бенефициара.

Составьте примерный перечень финансовых потребностей футболиста в первые 1–2 года после завершения карьеры (без указания сумм):

- базовые расходы на жизнь и семью;
- обучение/переподготовка;
- возможные расходы на лечение/реабилитацию;
- расходы на поиск новой работы/переезд.

Разделите эти потребности на:

- то, что фонд может полностью покрывать (например, консультации, помощь в трудоустройстве);

- то, что фонд может частично поддерживать (гранты на обучение, льготные услуги);
- то, что футболист должен планировать сам, а фонд только помогать ему финансово грамотно спланировать.

Сделайте вывод: какую минимальную финансовую «подушку» (по типам расходов, не по суммам) фонд должен помогать формировать заранее, еще до завершения карьеры.

Задание 4.3.3. Конструктор финансовых продуктов для футболистов

Уровень: продвинутый.

Цель задания: анализ потребности в новых продуктах/сервисах для развития экосистемы.

Разработайте набор из 4–5 финансовых продуктов/сервисов, которые могли бы стать частью экосистемы фонда, например накопительная программа (отчисления от зарплаты игрока с молодого возраста) или страховой продукт на случай травмы, прерывающей карьеру, и т.п.

Для каждого продукта опишите:

- на каком этапе карьеры он включается (во время активной карьеры или уже в переходный период);
- какие риски спортсмена он помогает сгладить;
- откуда могут появиться деньги на этот продукт (вклад игрока, клуб, партнеры, фонд).

Задание 4.3.4. Распределение финансовой ответственности

Уровень: продвинутый.

Цель задания: научиться определять зоны финансовой ответственности.

Сформулируйте модель распределения финансовой ответственности на период перехода человека в другую профессию после карьеры футболиста между:

- самим футболистом;
- клубами/лигами;
- профсоюзом/федерацией;
- фондом «Точка опоры»;
- государственными структурами (если подключаются).

Для каждого субъекта определите:

- минимальный финансовый вклад (логика, а не сумма);

- зону ответственности (например, клуб — раннее информирование и участие в накопительных программах, фонд — архитектура сервисов и кризисная поддержка, футболист — участие в программе, дисциплина накоплений).

Сделайте вывод: что произойдет с моделью, если один из ключевых акторов (например, клуб или лига) не примет финансовое участие в проекте? Возможно ли заменить их вклад или придется изменить саму концепцию?

Задание 4.3.5. Отраслевой финансовый механизм снижения системного риска прерывания карьеры футболиста

Уровень: экспертный.

Цель задания: понять, что фонд является элементом отраслевого финансового механизма управления рисками.

Рассмотрите фонд «Точка опоры» как часть отраслевой системы управления финансовыми рисками завершения карьеры футболиста.

Разработайте концепцию отраслевого финансового механизма, включающего:

1. Обязательные или рекомендованные отчисления (например, доля от зарплат/премий, трансферов, взносы клубов в общий пул).
2. Страховой/резервный компонент (что происходит в случае кризисов, санкций, резкого падения доходов отрасли).
3. Роль фонда «Точка опоры»:
 - оператор финансовых и нефинансовых сервисов;
 - центр экспертизы по управлению переходами;
 - агрегатор партнеров (банки, образовательные организации, HR-провайдеры).
4. Принципы справедливости и прозрачности механизма (кто и на каких основаниях получает поддержку, как не превратить систему в «кормушку» или в инструмент злоупотреблений).

Оформите концепцию как отраслевое предложение, где финансовая логика (кто платит, как накапливаются резервы и распределяются средства) напрямую связана с управлением рисками и устойчивостью карьеры футболистов.

Блок 4.4. Карьерное сопровождение профессиональных спортсменов

Задание 4.4.1. Этапы карьеры футболиста

Уровень: базовый.

Цель задания: изучение жизненного цикла спортивной карьеры.

Проанализируйте ключевые этапы карьеры профессионального футболиста:

- старт карьеры;
- пик карьеры (20–28 лет);
- начало снижения (28–32 года);
- завершение (32–35+ лет);
- посткарьерный переход (1–3 года);
- новая карьерная траектория.

Для каждого этапа опишите:

- типичные вызовы, с которыми сталкивается спортсмен;
- роль поддержки на этом этапе.

Задание 4.4.2. Типология карьерных траекторий

Уровень: базовый.

Цель задания: получение навыков классификации жизненных путей спортсменов.

Представьте, что вы присоединились к команде проекта фонда «Точка опоры». На основе экспертных оценок команда проекта выделила четыре типа карьерных траекторий футболистов после завершения профессиональной карьеры игрока:

- тренерская;
- менеджмент (административная карьера);
- бизнес (собственное дело);
- социальная (благотворительность, медиа).

Для каждого типа карьерных траекторий определите:

- требуемые компетенции;
- типичные барьеры перехода.

Задание 4.4.3. Инструменты карьерного коучинга

Уровень: продвинутый.

Цель задания: изучение практических методов поддержки перехода.

Вас пригласили в проект фонда «Точка опоры» в качестве эксперта по карьерным траекториям. Разработайте набор из пяти инструментов коучинга для проекта «Точка опоры»:

- карьерная диагностика;
- аудит навыков и компетенций;
- жизненное видение;
- нетворкинг (контакты внутри индустрии футбола и за ее пределами);
- финансовая грамотность.

Для каждого инструмента опишите:

- формат и частоту проведения;
- содержание и продолжительность;
- ожидаемый результат.

Задание 4.4.4. Проектирование жизни для профессиональных спортсменов

Уровень: продвинутый.

Цель задания: изучение способов применения методик дизайн-мышления к карьере.

Адаптируйте методику проектирования жизни (*Life Design*) Билла Бернетта и Дэйва Эванса для профессиональных футболистов:

- текущая идентичность (кто я за пределами поля?);
- альтернативные прототипы (тестирование новых ролей);
- однодневные эксперименты (*shadowing*, стажировки);
- рефрейминг неудач (уроки из травм/неудач).

Предложите 3–5 упражнений для каждого периода жизни футболиста.

В задании использована книга Билла Бернетта и Дэйва Эванса «Дизайн вашей жизни: Живите так, как нужно именно вам» (М.: Альпина, 2024), цель которой — помочь читателям организовать свою жизнь с помощью ведения дневника и развития дизайн-мышления.

Задание 4.4.5. Архитектура системы жизненных переходов

Уровень: экспертный.

Цель задания: изучение методов системного управления карьерными трансформациями.

Разработайте программу управления карьерными переходами для 1000 футболистов в год:

- диагностическая платформа (онлайн-опросники, профилирование);
- персонализированные треки (3–5 карьерных путей с дорожными картами);
- сеть менторов (эксперты из смежных отраслей);
- корпоративные партнерства (стажировки, вакансии);
- мониторинг успеха (через год, три и пять лет после прохождения программы перехода).

Включите в описание программы перехода оценку необходимого бюджета, масштабируемость, а также ключевые показатели эффективности (*KPI*).

Кейс 5. Молодежь на стадион: как региональному футбольному клубу работать со спросом без маркетингового бюджета

Контекст и внешняя среда

Для большинства региональных футбольных клубов России характерны схожие условия функционирования. Клубы, выступающие вне российской Премьер-лиги, работают в среде ограниченных финансовых ресурсов, низкой медийной видимости и высокой конкуренции за внимание аудитории со стороны других форм досуга.

Посещаемость матчей в таких лигах, как правило, остается на уровне 12–16% от вместимости стадиона. Основу зрительской аудитории часто составляют мужчины старших возрастных групп, давно вовлеченные в футбольную культуру. Молодежь в возрасте до 30 лет представлена значительно слабее, несмотря на то что именно эта группа активно потребляет спортивный и развлекательный контент в цифровой среде.

Организационная структура региональных клубов также накладывает ограничения на управленческие решения. Во многих случаях в клубе отсутствуют маркетинговые подразделения. Функции маркетинга, *PR*, работы с болельщиками, организации матчей и взаимодействия с партнерами могут быть сосредоточены в руках одного-двух сотрудников. Маркетинговый бюджет либо отсутствует, либо ограничен до минимальных операционных расходов.

При этом ожидания со стороны лиг, региональных властей и партнеров в отношении социальной роли клубов и их вовлеченности в жизнь города сохраняются. Клубы рассматриваются не только как спортивные организации, но и как элементы городской идентичности и инфраструктуры досуга.

Управленческая проблема

Руководство региональных футбольных клубов осознает необходимость работы с молодой аудиторией как источником будущего спроса, однако сталкивается с рядом противоречий:

- молодежь рассматривается как приоритетная аудитория, но отсутствуют ресурсы для системной маркетинговой работы;
- отдельные мероприятия могут привлекать внимание, но не формируют устойчивую привычку посещения матчей;
- клубы заинтересованы в росте посещаемости, но не располагают экспертами для разработки комплексных программ;
- успешные практики отдельных клубов не всегда могут быть напрямую перенесены в другие регионы из-за различий в инфраструктуре, институциональной среде и человеческих ресурсах.

В результате перед управленцами возникает вопрос: можно ли выстроить системный подход к работе с молодежной аудиторией в условиях хронического дефицита ресурсов и отсутствия специализированных команд?

Проект выпускников Академии РФС «Молодежь на стадион – это тренд на весь сезон», исходная позиция

В рамках программы профессиональной переподготовки «Футбольный менеджмент» Академии РФС команда слушателей в составе Константина Арестова, Игоря Боярова, Дмитрия Кошелева, Евгения Крючкова, Дмитрия Мартынова, Ксении Перевозчиковой и Алексея Толоконского разработала проект, направленный на поиск практических решений проблемы низкой вовлеченности молодежи в посещение матчей региональных футбольных клубов.

Проект был реализован на образовательной платформе Академии РФС. Его итоговым продуктом стал хендбук – руководство для региональных футбольных клубов с описанием всех доступных мероприятий по привлечению на матчи молодых зрителей из разных сегментов: школьников, студентов, воспитанников спортивных школ¹.

На момент завершения программы проект находился в статусе оформленного управленческого продукта, доступного для ознакомления и использования широкой публике. Одновременно элементы предложенного подхода были апробированы в деятельности одного из региональ-

¹ Хендбук размещен в открытом доступе на образовательной платформе Академии РФС по адресу: https://eduacademy.rfs.ru/1/handbook_fan_engagement

ных клубов — ФК «Челябинск», директор которого, Константин Арестов, являлся участником проектной команды.

Концепция и предполагаемый функционал

В основе инициативы лежала гипотеза о том, что ключевым ограничением для региональных клубов является отсутствие не интереса со стороны молодежи как таковой, а систематизированных и адаптированных инструментов работы с этой аудиторией.

Хендбук создавался как управленческий инструмент, который:

- не требует значительных финансовых вложений;
- может быть использован при минимальном составе персонала;
- допускает адаптацию под конкретные условия клуба и региона.

Внутри хендбука мероприятия были сгруппированы по логике сезонного планирования и различным форматам взаимодействия с молодежной аудиторией: через образовательные учреждения, городские сообщества, цифровые каналы и офлайн-активности в дни матчей. Предполагалось, что клуб самостоятельно выберет отдельные элементы или комбинации мероприятий, исходя из своих возможностей.

При этом проект не предполагал создания единой обязательной модели или стандарта для всех клубов и рассматривал предложенные решения как набор опций, а не как универсальный рецепт.

Точка принятия решения и управленческая дилемма

На определенном этапе руководство регионального футбольного клуба сталкивается с выбором, какие мероприятия, предлагаемые в готовом управленческом продукте — хендбуке, разработанном на основе опыта других клубов, ему следует проводить, а какие нет.

Возможные направления действий включают:

- внедрение отдельных мероприятий из хендбука в текущую деятельность клуба;
- попытку адаптации предложенного подхода под локальные условия с перераспределением внутренних ресурсов;
- использование хендбука как основы для долгосрочной программы работы с аудиторией;

- отказ от системных изменений в пользу точечных акций или сохранения текущей практики.

Каждый из этих вариантов связан с различными рисками, нагрузкой на персонал и потенциальными последствиями для клуба, однако не дает однозначного ответа на вопрос о достижении устойчивого эффекта.

Открытые вопросы и неопределенности

Несмотря на наличие оформленного управленческого продукта, остается ряд вопросов, не имеющих однозначных ответов:

- В какой степени подобный хендбук применим для клубов с различным уровнем инфраструктуры и поддержки со стороны региона?
- Может ли использование набора разрозненных мероприятий привести к устойчивому изменению структуры аудитории?
- Как оценивать эффективность работы с молодежной аудиторией при отсутствии четких *KPI* и аналитических ресурсов?
- Где проходит граница между экспериментом и системным управленческим решением?
- Может ли подобный инструмент быть масштабирован или он эффективен лишь в отдельных организационных контекстах?

Эти вопросы формируют пространство для управленческого анализа и обсуждения возможных стратегий действий.

Задания к кейсу 5 «Молодежь на стадион: как региональному футбольному клубу работать со спросом без маркетингового бюджета»

Блок 5.1. Стратегическое мышление и управленческий выбор

Задание 5.1.1. Структурирование управленческой ситуации клуба

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие навыков анализа управленческого контекста.

Региональный футбольный клуб рассматривает возможность начать системную работу с молодежной аудиторией, но действует в условиях жестких ограничений.

Выделите ключевые внешние и внутренние факторы, которые влияют на возможность привлечения молодежи на матчи клуба.

Сгруппируйте эти факторы минимум в 3–4 логических блока (например, ресурсные ограничения, особенности аудитории, институциональная среда, организационные факторы; названия блоков студент определяет сам).

Для каждого блока:

- укажите 1–2 фактора, которые вы считаете критическими;
- поясните, почему именно они создают управленческую проблему, а не просто фон.

Задание 5.1.2. Сегментирование целевой аудитории и подходы к взаимодействию

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие базовых навыков анализа аудитории и ориентирования управленческих инициатив на потребности разных групп.

Проанализируйте молодежную аудиторию, о которой идет речь в кейсе, и выделите 2–3 сегмента.

Для каждого сегмента:

- укажите, какие мотивы могут побудить их прийти на матч;
- приведите примеры форм взаимодействия, требующих минимальных расходов (информационные кампании, кампании в соцсетях, игровые активности и т.п.).

Сделайте вывод, какой сегмент является наиболее перспективным для первого шага.

Задание 5.1.3. Формирование стратегического выбора клуба: точечные акции или программа действий

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие стратегического мышления и понимания различий между экспериментом и системным подходом.

Клуб стоит перед выбором: ограничиться отдельными активностями из хендбука или разработать долгосрочную программу взаимодействия с молодежью.

Сравните два подхода:

- по краткосрочным эффектам (привлечение на отдельные матчи);
- по долгосрочным результатам (изменение восприятия клуба, формирование привычки посещения);
- по требованиям к ресурсам;
- по рискам нереализуемости.

Сделайте вывод, какой из подходов выглядит более жизнеспособным в типичных условиях регионального клуба.

Задание 5.1.4. Разработка концепции партнерских сетей

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие проектного мышления и навыков работы с партнерскими ресурсами вне финансовых инструментов.

Продумайте, как футбольный клуб может использовать партнерские связи и обмен ресурсами для реализации мероприятий хендбука «Молодежь на стадион» без собственного бюджета.

Определите 4–5 типов потенциальных партнеров (образовательные учреждения, студенческие сообщества, местные СМИ, спортивные школы, блогеры и т.д.) и опишите:

- что они могут дать клубу;
- что клуб может предложить им взамен (опыт, признание, социальный эффект, площадку коммуникации).

Сделайте вывод: как выстроить взаимовыгодную модель бесплатного продвижения, основанную на социальном партнерстве.

Задание 5.1.5. Разработка стратегии вовлечения молодежи и оценки ее эффективности

Уровень: экспертный.

Цель задания: развитие стратегического мышления, способности проектировать коммуникационные решения и измерять эффект нематериальных инициатив.

Представьте, что вы — руководитель регионального клуба, которому поручено разработать трехступенчатую стратегию вовлечения молодежи, не требующую бюджета.

Включите в стратегию:

1. Цель — какую проблему клуб решает и какого эффекта ожидает (например, рост вовлеченности, формирование лояльности).

2. Инструменты и форматы взаимодействия — как выстраиваются коммуникации (онлайн, офлайн, партнерские события).
3. Показатели эффективности (*KPI*) — какие метрики можно использовать при отсутствии финансовых данных (упоминания, повторные посещения, количество участников инициатив и т.д.).

Оформите результат в виде краткого стратегического плана.

Блок 5.2. Проектирование ценности и управление маркетинговыми и коммуникационными решениями

Задание 5.2.1. Что мешает молодежи приходить на матчи?

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие умения понимать барьеры и мотивы целевой аудитории.

На основе кейса выделите 5–7 ключевых барьеров, из-за которых молодежь не ходит на матчи региональных клубов (цена билета, привычки и т.д.).

Для каждого барьера предложите один способ их преодолеть с минимальными финансовыми затратами со стороны футбольного клуба (например, групповые билеты со скидкой через вузы, челленджи в соцсетях, активности на матчах).

Сделайте вывод: какие 2–3 барьера являются наиболее критичными и требуют приоритетного внимания.

Задание 5.2.2. Создание вирусного контента для молодежи

Уровень: базовый.

Цель задания: развитие креативности и понимания молодежных коммуникаций.

Придумайте три идеи вирусного контента для соцсетей клуба, которые:

- затрагивают интересы молодежи (тренды, юмор, челленджи, мемы);
- связывают их с посещением матча;
- не требуют финансовых затрат и сложного производства.

Для каждой идеи опишите: формат (видео, фотография, сторис), основное сообщение, ожидаемый эффект. Пример: «Кто быстрее доберется до стадиона на электросамокате?»

Задание 5.2.3. От зрителя к болельщику

Уровень: продвинутый.

Цель задания: изучение принципов удержания аудитории и формирования привычки.

Разработайте цепочку действий, которая превращает случайного молодого зрителя в постоянного болельщика клуба.

Опишите последовательность из 5–7 шагов:

- первый контакт (как привлечь);
- первое посещение (что должно произойти на матче);
- формирование привычки (регулярность, вовлечение);
- переход к активному участию (волонтерство, контент, сообщество).

Все шаги должны быть реалистичны для футбольного клуба в условиях ограниченного бюджета на привлечение новых болельщиков.

Задание 5.2.4. Система партнерств для бесплатного продвижения

Уровень: продвинутый.

Цель задания: развитие навыков создания партнерских сетей и бартера ресурсов.

Определите 5–7 типов партнеров, которые могут помочь футбольному клубу продвигать матчи среди молодежи на безвозмездной или бартерной основе (например, вузы и колледжи, местные блогеры, лидеры мнений и т.п.)

Для каждого партнера укажите:

- что клуб может дать взамен (билеты, площадка, признание, контент);
- как организовать первый контакт и сотрудничество.

Задание 5.2.5. Стратегия вовлечения болельщиков в условиях ограниченного бюджета

Уровень: экспертный.

Цель задания: формирование навыков стратегического мышления в маркетинге спорта, управлении сообществом.

Разработайте стратегию вовлечения болельщиков (*fan engagement*) для регионального клуба на 1–2 сезона, которая:

- решает проблему низкой посещаемости матчей молодежью;
- работает с минимальными финансовыми затратами со стороны футбольного клуба, опираясь на партнерства, контент и вовлечение;
- включает три ключевые инициативы (например, студенческая программа, контент-сообщество, геймификация матчей);
- предусматривает измеримые показатели успеха (рост посещаемости по возрастным группам, вовлеченность в социальных сетях и т.п.).

Оформите предлагаемую стратегию в виде краткого стратегического плана или дорожной карты.

Блок 5.3. Экономическая логика решений и управление неопределенностью

Задание 5.3.1. Структура затрат на вовлечение болельщиков в условиях ограниченного бюджета

Уровень: базовый.

Цель задания: формирование навыков оценки ресурсных затрат на коммуникационные инициативы.

Определите основные статьи затрат времени и ресурсов для реализации мероприятий хендбука «Молодежь на стадион»:

- работа с партнерами (вузы, блогеры);
- создание контента для соцсетей;
- организация активностей на матчах;
- аналитика и отчетность.

Для каждой категории оцените:

- требуемый персонал (сотрудники футбольного клуба, внешние подрядчики);
- время на реализацию (часы/дни на активность);
- возможность делегирования (волонтеры, партнеры).

Составьте ресурсный план на сезон (20 матчей).

Задание 5.3.2. Косвенные финансовые выгоды от роста аудитории

Уровень: базовый.

Цель задания: изучение понятия «нематериальная монетизация».

Перечислите 6–8 косвенных источников дохода от роста посещаемости молодежью, например рост продаж еды и напитков или продажи мерча (брендовой продукции с символикой компаний, мероприятий или знаменитостей).

Для каждого источника оцените:

- срок реализации эффекта (немедленный/1 сезон/3+ сезона);
- примерный рост дохода (доля от текущих продаж, %).

Задание 5.3.3. Оценка финансовой эффективности программы привлечения молодежной аудитории

Уровень: продвинутый.

Цель задания: проведение финансового анализа эффективности маркетинговых инициатив.

Руководство одного из региональных футбольных клубов принимает решение запустить программу привлечения молодежи на стадион, опираясь в том числе на мероприятия, предложенные в хендбуке «Молодежь на стадион». Для реализации программы клуб нанимает двух сотрудников, занятых в течение всего сезона работой с болельщиками и партнерами. Заработная плата каждого сотрудника составляет 40 тыс. руб. в месяц.

Все активности по привлечению молодежной аудитории (мероприятия в дни матчей, работа с образовательными учреждениями, партнерские акции, коммуникации в цифровой среде) осуществляются силами сотрудников клуба и на условиях бартера с местными партнерами. Прямых дополнительных денежных затрат, помимо оплаты труда сотрудников, клуб не несет.

По итогам сезона клуб фиксирует следующие результаты:

- средняя посещаемость домашних матчей выросла на 500 зрителей на игру;
- спонсорские доходы увеличились на 1 млн руб. за сезон;
- стоимость билета на матч составляет 300 руб.;
- в сезоне проведено 20 домашних матчей.

Примем, что:

- затраты на программу включают только совокупную заработную плату двух сотрудников за период реализации программы;
 - дополнительные операционные расходы (организация акций, коммуникации, активизации партнеров) покрываются в рамках существующего бюджета или за счет бартерных соглашений.
1. Рассчитайте коэффициент возврата инвестиций (*ROI*) программы в процентах, приняв, что:
 - затраты — это суммарная заработная плата двух сотрудников за сезон (календарный год);
 - дополнительные доходы — это выручка от роста посещаемости матчей и прирост спонсорских доходов.
 2. Определите, какой прирост средней посещаемости (в зрителях на матч) был бы достаточен для того, чтобы программа как минимум вышла на самоокупаемость, если:
 - рост спонсорских доходов отсутствует;
 - цена билета остается неизменной.
 3. Рассчитайте пороговую посещаемость для безубыточности программы (как среднее количество дополнительных зрителей на матч), при которой общие дополнительные доходы от продажи билетов за сезон равны совокупным затратам на оплату труда сотрудников.
- Сделайте вывод:
- оправдана ли программа с точки зрения финансовых результатов в описанных условиях;
 - какие факторы (помимо прямых доходов от билетов и спонсоров) вы бы предложили учитывать при оценке целесообразности продолжения программы на следующий сезон (например, долгосрочное формирование лояльности, имиджевые эффекты, интерес партнеров).

Задание 5.3.4. Сценарный анализ доходов от молодежной аудитории

Уровень: продвинутый.

Цель задания: научиться проводить сценарный финансовый анализ программ по работе с аудиторией в условиях неопределенности, сопоставляя затраты и потенциальные доходы при разных вариантах развития событий.

Руководство регионального футбольного клуба планирует на следующий сезон скорректировать программу работы с молодежной аудиторией. В обсуждении фигурируют три сценария развития ситуации:

- сценарий *А* (консервативный): прирост молодежной аудитории составляет в среднем +200 зрителей на матч;
- сценарий *В* (базовый): прирост составляет +400 зрителей на матч;
- сценарий *С* (оптимистичный): прирост составляет +700 зрителей на матч.

Допущения:

- цена билета для молодых зрителей – 300 руб., в течение сезона не меняется;
- клуб проводит 20 домашних матчей за сезон;
- затраты на программу привлечения молодежи (зарботная плата двух сотрудников и сопутствующие расходы) составляют 1,2 млн руб. за сезон;
- дополнительные доходы от продажи еды, напитков и мерча оцениваются исходя из предположения, что в среднем один молодой зритель тратит 100 руб. за матч сверх стоимости билета (при расчетах можно использовать это значение или предложить свой обоснованный вариант и явно его указать).

1. Для каждого сценария (*А*, *В*, *С*) рассчитайте:
 - дополнительные доходы от продажи билетов за сезон;
 - дополнительные доходы от сопутствующих продаж (еда, напитки, мерч) за сезон;
 - совокупный дополнительный доход по программе за сезон.
2. Соотнесите полученные значения с затратами на программу (1,2 млн руб.) и определите, в каких сценариях программа:
 - остается убыточной;
 - проходит точку безубыточности (окупает себя);
 - становится финансово привлекательной.
3. Сформулируйте выводы:
 - с каким минимальным сценарным уровнем прироста аудитории клуб может считать программу финансово обоснованной;
 - насколько результаты программы чувствительны к изменениям среднего чека (дополнительных расходов молодого зрителя на матче).

Задание 5.3.5. Финансовая модель долгосрочной ценности молодого болельщика

Уровень: экспертный.

Цель задания: научиться мыслить в соответствии с логикой долгосрочной ценности клиента (*lifetime value*, *LTV*) и применять ее к управлению программами вовлечения аудитории в спортивных клубах.

Руководство регионального футбольного клуба хочет оценить не только краткосрочный эффект программы «Молодежь на стадион», но и долгосрочную ценность молодого болельщика для клуба (*LTV*). Предполагается, что:

- средний молодой болельщик, вовлеченный программой:
 - посещает в первый сезон 3 домашних матча;
 - при сохранении интереса посещает в следующие 3 сезона в среднем по 4 матча за сезон;
 - средняя цена билета остается на уровне 300 руб.;
 - средний дополнительный расход на стадионе (еда, напитки, мерч) составляет 150 руб. на человека за матч;
 - вероятность того, что молодой болельщик сохранит лояльность и продолжит посещать матчи после первого сезона, оценивается в 60%;
 - дисконтирование можно не учитывать либо принять условную «простую» оценку — считать суммы по сезонам без пересчета стоимости денег во времени (при желании можно ввести простую ставку дисконтирования и явно ее указать).
1. Рассчитайте ожидаемую выручку от одного молодого болельщика за 4 сезона отдельно по:
- билетам;
 - сопутствующим расходам;
 - общей сумме (билеты плюс дополнительные расходы).

При этом учитывайте вероятность того, что часть болельщиков не вернутся на стадион после первого сезона: можно использовать указанную вероятность 60% или предложить свои варианты сценариев — оптимистичный и пессимистичный.

2. На основе полученной оценки *LTV* одного молодого болельщика сформулируйте:
- какую максимальную стоимость привлечения одного молодого зрителя клуб мог бы себе позволить в долгосрочной перспективе, чтобы программа оставалась экономически оправданной;

- как это соотносится с текущими затратами программы (например, если есть оценка общих затрат и числа вовлеченных молодых зрителей).
3. Сформулируйте аналитический вывод:
- чем отличается оценка программы, если смотреть только на результат одного сезона и учитывать жизненную ценность болельщика;
 - как подобная логика может повлиять на управленческие решения клуба (срок планирования программ, готовность инвестировать в не мгновенно окупаемые инициативы, требования к качеству работы с молодежью).

Блок 5.4. Управление сообществами как источником стратегической ценности

Задание 5.4.1. Кто такие «молодые болельщики» как сообщество?

Уровень: базовый.

Цель задания: осмысление роли болельщиков не только как покупателей билетов, но и как участников сообщества.

На основе кейса опишите, чем молодые болельщики регионального клуба отличаются от традиционной аудитории (мужчины старших возрастов):

- в мотивации (зачем им приходить на стадион);
- в способах общения (онлайн и офлайн);
- в ожиданиях от матча (что для них важно помимо самой игры).

Выделите 3–4 возможные роли молодых болельщиков в жизни клуба (не только зритель, а волонтер, создатель контента, лидер микросообщества, участник акций и т.п.).

Сделайте краткий вывод: какие особенности молодежной аудитории необходимо учитывать при построении работы с сообществом болельщиков.

Задание 5.4.2. Ритуалы и идентичность сообщества болельщиков

Уровень: базовый.

Цель задания: изучение роли ритуалов и символов в формировании идентичности болельщика.

Определите 5–7 ритуалов, или традиций, которые могли бы стать частью идентичности молодежного сообщества футбольного клуба:

- приветствие команды перед матчем;
- фирменная перекличка;
- ритуал после голов (флешмоб на трибунах);
- символика (цвета, баннеры, жесты).

Для каждого ритуала:

- опишите сценарий (когда/как происходит);
- объясните, какую эмоцию он вызывает у участников;
- укажите, кого вовлекает (активное ядро или всех зрителей).

Сделайте вывод: какие 2–3 ритуала могли бы стать визитной карточкой молодежного сообщества клуба.

В качестве примера можно взять ваш региональный футбольный клуб или футбольный клуб вашего учебного заведения.

Задание 5.4.3. Архитектура сообщества болельщиков

Уровень: продвинутый.

Цель задания: изучение иерархий и неформального лидерства в сообществах болельщиков.

Представьте, что вы работаете в региональном футбольном клубе. Руководство клуба поставило перед вами задачу разработать структуру неформального лидерства в молодежном сообществе болельщиков:

- уровень 1 – лидеры сообщества (3–5 человек);
- уровень 2 – микролидеры групп (10–15 человек);
- уровень 3 – активные участники (50–100 человек);
- уровень 4 – регулярные болельщики (300–500 человек).

Опишите для каждого уровня:

- роли и ответственность (организаторы, модераторы, создатели контента, амбассадоры);
- критерии отбора (активность, лояльность, репутация в сообществе);
- мотивация (признание, доступ, символический статус, мерч).

Предложите механизм разрешения конфликтов между лидерами разных уровней и клубом.

Задание 5.4.4. Генерация контента как движущая сила сообщества

Уровень: продвинутый.

Цель задания: изучение методов организации пользовательского контента и вовлечения сообщества в создание ценности.

Разработайте стратегию, которая будет стимулировать болельщиков создавать *UGC*-контент¹:

- контент-хаб (выберите подходящую социальную сеть);
- ежемесячные челленджи (лучшее фотографии матча, мем недели, видеобзор и т.п.);
- лучшие практики поощрения (репосты от клуба, упоминания в трансляциях, символические призы и т.п.).

Определите:

- пять типов контента, которые наиболее ценны для клуба (сторис, мемы, аналитика матчей, интервью игроков);
- систему отбора и продвижения лучшего контента;
- правила модерации (что можно/нельзя публиковать).

Оцените возможные последствия существования активного онлайн-сообщества болельщиков для клуба.

Задание 5.4.5. Сообщество болельщиков как соавтор создания ценности клуба

Уровень: экспертный.

Цель задания: стратегическое переосмысление отношений «клуб — сообщество как партнерство».

Переосмыслите модель отношений «клуб — болельщики» как модель «клуб — сообщество», где молодежное сообщество болельщиков становится соавтором ценности.

Разработайте двустороннюю модель ценностного обмена:

Клуб дает сообществу	Сообщество дает клубу
• Доступ к информации • Признание лидеров • Возможности развития • Эмоциональная связь	• Контент и продвижение • Организация активностей • Атмосфера на трибунах • Лояльность и стабильность

¹ *UGC*, или *User-Generated Content*, — контент, созданный пользователями, в данном случае болельщиками футбольного клуба.

В рамках модели разработайте:

1. Карту двусторонних обязательств: что конкретно каждая сторона должна делать регулярно.
2. Механизмы управления конфликтами (кодекс сообщества, медиаторы, донесение информации о конфликте до клуба).
3. Ключевые показатели эффективности (КПЭ, *KPI*) партнерства (рост посещаемости, качество контента, уровень вовлеченности лидеров и т.п.).
4. Стратегию масштабирования: как вырастить ядро из 50 болельщиков до 500 активных участников.

Сформулируйте вывод: какие стратегические риски несет клуб при такой модели (потеря контроля, радикализация, ухудшение репутации) и как их минимизировать.

Методические рекомендации для преподавателей к выполнению ситуационных заданий

Методологические принципы работы с кейсами

Кейсы, представленные в настоящем сборнике, разработаны в логике обучения на основе конкретных ситуаций (*case-based learning*) и ориентированы на формирование управленческого мышления, а не на проверку знания теоретического материала. В центре каждого кейса находится реальная или приближенная к реальности управленческая ситуация, содержащая противоречия, ограничения и неопределенности, характерные для футбольной индустрии.

Кейс в данном сборнике рассматривается не как иллюстрация «правильного решения», а как учебная модель управленческой дилеммы, в рамках которой возможно несколько альтернативных стратегий и решений. Ценность работы с кейсом заключается не в выборе «верного» ответа, а в развитии у обучающихся способности анализировать ситуацию, формулировать управленческую проблему, выстраивать аргументацию и оценивать последствия принимаемых решений.

Таким образом, кейсы используются как инструмент формирования аналитических, стратегических и проектных компетенций, а также навыков работы в условиях неопределенности.

Кейсы этого сборника подготовлены на основе проектов слушателей программы профессиональной подготовки «Футбольный менеджмент» Академии РФС набора 2024 г. Первоначально данные проекты создавались как управленческие инициативы и сопровождались презентациями, аналитическими материалами, продуктами и предложениями по внедрению.

Разработанные слушателями решения прошли **целенаправленную методическую переработку** в целях создания учебных кейсов, ориентированных на развитие управленческого мышления. В текстах кейсов проекты представлены не как единственно верные решения, а как управленческие проблемы, требующие анализа и обсуждения. Кейсы не транслируют институциональную позицию Академии РФС, футбольных лиг или иных организаций и используются исключительно в образовательных целях.

Единая структура ситуационных заданий

Все кейсы сборника имеют сопоставимую внутреннюю структуру, что позволяет использовать их как по отдельности, так и в составе учебных модулей:

- **контекст и внешняя среда** задают институциональные, экономические и отраслевые ограничения;
- **управленческая проблема** формулирует ключевое противоречие, требующее управленческого выбора;
- **описание проекта или инициативы** рассматривается как одна из возможных гипотез решения, а не как готовый ответ;
- **точка принятия решения и управленческая дилемма** служат основой для обсуждения альтернатив;
- **открытые вопросы и неопределенности** фиксируют отсутствие однозначного решения и стимулируют рефлексию.

Преподавателю рекомендуется избегать преждевременной оценки успешности предлагаемых решений и фокусироваться на логике рассуждений обучающихся.

Модульная структура заданий и междисциплинарный подход

Каждый кейс дополнен четырьмя тематическими блоками заданий, разработанными для систематического развития управленческих компетенций.

Блок 1. Стратегическое мышление и управленческий выбор.

Цель заданий блока: формирование навыков анализа стейкхолдеров, оценки альтернатив и принятия решений в условиях неопределенности.

Задания развивают компетенции в области:

- анализа интересов и ресурсов участников;
- сопоставления управленческих сценариев и их последствий;
- архитектуры долгосрочных институциональных решений.

Блок 2. Проектирование ценности и управление маркетинговыми и коммуникационными решениями.

Цель заданий блока: развитие навыков позиционирования социально значимых проектов и работы с репутационными рисками.

Задания развивают навыки в области:

- сегментации аудитории и адаптации коммуникаций;
- управления возражениями и выстраивания коммуникаций с целевой аудиторией разных сегментов;
- архитектуры бренда и коммуникационных экосистем.

Блок 3. Экономическая логика решений и управление неопределенностью.

Цель заданий блока: формирование навыков финансового управления применительно к нестандартным активам спортивной индустрии.

Задания развивают навыки:

- структурирования издержек и источников финансирования;
- расчета ключевых показателей эффективности проекта, сценарного анализа;
- анализа и управления рисками;
- построения финансовых моделей долгосрочной устойчивости.

Блок 4. Специфические задания кейса.

Цель заданий блока: освоение специфических управленческих инструментов футбольной индустрии.

Задания развивают:

- понимание отраслевой специфики и жизненных циклов;
- навыки проектирования практических инструментов;
- видение системной архитектуры решений.

Наличие нескольких блоков не предполагает обязательного выполнения всех заданий. Преподаватель самостоятельно формирует набор заданий, исходя из уровня подготовки студентов, учебных целей и формата занятия.

Уровни сложности заданий

Задания внутри каждого блока разделены по уровням сложности.

Базовый уровень ориентирован на понимание контекста кейса, идентификацию факторов, структурирование информации и первичный анализ ситуации.

Продвинутый уровень направлен на интеграцию данных, сопоставление альтернатив, формирование предварительных управленческих рекомендаций.

Экспертный уровень представляет собой открытые задания на стратегический выбор, прогнозирование и разработку комплексных решений в условиях неопределенности.

Многоуровневая структура заданий позволяет использовать кейсы как в бакалавриате, так и в магистратуре, программах дополнительного профессионального образования и корпоративного обучения.

Отсутствие единственно правильного решения

Принципиальной особенностью кейсов сборника является отсутствие единственно правильного ответа. Управленческие решения в футболе, как и в других отраслях, принимаются в условиях:

- ограниченности информации;
- институциональных и культурных барьеров;
- ресурсных ограничений;
- высокой зависимости от внешней среды.

В рамках обсуждения кейсов допускаются различные, в том числе противоположные, управленческие позиции при условии их логической обоснованности. Основным критерием оценки работы обучающихся является не выбор конкретного решения, а:

- глубина анализа;
- адекватность учета контекста;
- аргументированность выводов;
- способность соотнести решение с целями и ограничениями кейса.

Роль преподавателя в работе с кейсами

Преподаватель выступает в роли модератора и фасилитатора учебного процесса, а не источника готовых решений. Он самостоятельно принимает решение о:

- структуре занятия;

- используемых педагогических методах;
- глубине проработки кейса;
- формах представления результатов.

В ходе занятия преподаватель:

- направляет обсуждение;
- помогает уточнить управленческую проблему;
- задает вопросы, стимулирующие анализ и рефлекссию;
- обеспечивает связь обсуждаемых решений с теоретическими моделями и практикой.

Преподаватель может использовать кейсы в различных форматах:

- индивидуальная аналитическая работа;
- групповое обсуждение;
- деловая игра;
- проектная работа;
- защита управленческих решений.

Формат работы выбирается исходя из целей занятия и уровня подготовки обучающихся.

Все методические рекомендации в сборнике имеют ориентирующий характер и рассматриваются как база для вдохновения и адаптации под конкретный образовательный контекст.

Гибкость форматов и адаптация под целевую аудиторию

Кейсы и задания сборника изначально разработаны как универсальный учебный инструмент, допускающий адаптацию под разные целевые аудитории:

- студентов бакалавриата;
- студентов магистратуры;
- слушателей программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации;
- практиков футбольной индустрии.

В рамках работы с кейсами преподаватель вправе самостоятельно определять степень методической поддержки обучающихся, включая использование аналитических инструментов, шаблонов и форм представления результатов.

Несмотря на то что задания в кейсах формулируются без жестко заданных шаблонов и алгоритмов, преподаватель может:

- предлагать обучающимся использовать конкретные инструменты анализа (например, *PESTEL*, *SWOT*, анализ заинтересованных сторон, карты эмпатии, цепочки создания ценности и др.);
- предоставлять готовые шаблоны и формы (таблицы, матрицы, чек-листы) в зависимости от уровня подготовки студентов и целей занятия;
- поэтапно усложнять задания, постепенно сокращая объем методических подсказок и переходя от работы по шаблонам к самостоятельному выбору инструментов.

Этот подход позволяет адаптировать ситуационные задания для выполнения разных образовательных задач в зависимости от уровня образовательной программы и подготовки обучающихся:

- в бакалавриате задания можно использовать для освоения базовых методов и инструментов менеджмента, дополняя их необходимыми шаблонами моделей и матриц;
- в магистратуре и на программах дополнительного профессионального образования в рамках выполнения ситуационных заданий рекомендуется предоставлять выбор методов и форматов анализа на усмотрение обучающихся;
- в работе с практиками индустрии кейсы могут использоваться как возможность анализа применения теоретических инструментов на базе реальных управленческих практик.

Однако дополнительные материалы в виде шаблонов моделей и матриц, чек-листов и иных «подсказок» обучающимся — это лишь один из возможных педагогических приемов для достижения учебных целей, а не обязательный элемент работы с кейсами.

Кейс 1. «Футбол +»: цифровая трансформация подбора кадров в футбольной индустрии

Фокус кейса: цифровизация процессов управления персоналом с учетом отраслевой специфики футбола.

Ключевая управленческая дилемма: как выбрать стратегию развития продукта с учетом ограниченной готовности рынка к цифровым решениям в области управления персоналом и высокой степенью зависимости процесса найма от неформальных связей.

Кейс «Футбол +» погружает обучающихся в ситуацию цифровой трансформации рынка труда футбольной индустрии, где традиционно доминируют закрытые сети, личные связи и неформальные практики найма. Управленческая задача заключается не только в разработке цифрового продукта, но и в выборе стратегии его развития в условиях отраслевой культуры доверия, фрагментированности информации о кадрах и ограниченной цифровой зрелости организаций.

Работа с кейсом позволяет отработать полный цикл управленческого анализа: от диагностики контекста и формулировки стратегической цели до выбора модели монетизации, проектирования маркетинговой и коммуникационной стратегии, построения финансовой модели и разработки решений по цифровизации *HR*-процессов с использованием ИИ. Особое внимание уделяется рискам и этическим аспектам применения ИИ в рекрутинге (прозрачность алгоритмов, качество данных, доверие пользователей), что отражает современные дискуссии о цифровых *HR*-инструментах в футболе.

Цели обучения и формируемые компетенции

Работа с кейсом позволяет целенаправленно развивать у студентов:

- **Аналитические компетенции** — умение анализировать отраслевой и институциональный контекст, выделять ключевые факторы внешней среды, проводить базовый и продвинутый стратегический анализ (*PESTEL*, *SWOT*, анализ стейкхолдеров) применительно к рынку труда в футболе.

- **Стратегические компетенции** — навык формулирования стратегических целей цифрового продукта в увязке с национальными и отраслевыми приоритетами развития футбола (массовость, качество кадров, цифровизация экосистемы), выбора и обоснования направления роста и позиционирования платформы.
- **Маркетинговые и коммуникационные компетенции** — способность формировать ценностное предложение (*value proposition*) для разных сегментов, проектировать маркетинговую и коммуникационную стратегию цифрового *HR*-продукта в логике *B2B/B2C/B2B2C*, работать с доверием и репутационными рисками в отрасли с сильными закрытыми сетями.
- **Финансовые и риск-менеджмент компетенции** — навык конструирования структуры затрат и доходов цифровой платформы, сравнения моделей монетизации, идентификации и приоритизации рисков, построения базовой финансовой модели и сценарного анализа устойчивости проекта.
- **Компетенции в области цифровизации *HR* и использования ИИ.** Понимание роли ИИ и аналитики в рекрутинге, умение проектировать цифровые *HR*-процессы, метрики эффективности и подходы к оценке компетенций с помощью данных и алгоритмов, учитывая этические и институциональные ограничения.

Кейс особенно полезен для формирования компетенций в области управления проектами цифровой трансформации, управления человеческими ресурсами в спорте, стратегического менеджмента, маркетинга и развития продуктов в спортивной индустрии.

Методические акценты для преподавателя

1. Работа с отраслевой спецификой и социальным капиталом.

Важно помочь студентам осознать, чем рынок труда в футболе отличается от рынков в других отраслях экономики: высокий вес доверия, сильных социальных связей и закрытых сетей, описанный в исследованиях по рекрутингу в элитном футболе. Это создает хорошую почву для обсуждения того, какие цифровые решения являются реальными, а какие — декларативными.

2. Не подменять кейс обсуждением «технологий ради технологий».

Кейс не про ИИ сам по себе, а про управленческие решения в условиях цифровизации *HR*: выбор сегментов, модели взаимодействия с игроками рынка, управления доверием, рисками и устойчивостью. Имеет

смысл регулярно возвращать студентов к вопросам «кто и зачем этим будет пользоваться», «какую проблему отрасли это решает».

3. Связь с национальными стратегиями развития футбола.

Отдельно полезно показать студентам связь проекта с общенациональной Стратегией развития футбола до 2030 г.¹ и Программой на 2025–2028 гг.²: там фиксированы приоритеты по подготовке кадров, цифровизации и развитию экосистемы футбола, что позволяет рассматривать «Футбол +» как инструмент достижения макроцелей, а не только стартап.

4. Фокус на логике рассуждений, а не на «правильной» стратегии.

При обсуждении стратегических альтернатив (создание минимально жизнеспособного продукта или разработка полноценного решения, выбор узкого сегмента целевой аудитории или масштабирование проекта) стоит подчеркивать, что цель заданий кейса — предложить аргументированное управленческое решение с учетом контекста отрасли, а не «угадать» решение авторов проекта. Можно специально сформулировать несколько противоположных стратегий и попросить студентов обменяться позициями и защитить альтернативную точку зрения.

5. Использование кейса как моста между теорией и практикой.

Поскольку кейс основан на реальном выпускном проекте, уместно обсуждать, как такого рода инициативы могут реализовываться в реальных клубах/федерациях: что мешает, кто мог бы стать драйвером, какие институциональные решения нужны (например, поддержка со стороны федерации или лиги).

¹ Общенациональная стратегия развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rfs.ru/subject/1/documents/download?documentId=9> (дата обращения: 15.10.2025).

² Программа развития футбола в Российской Федерации на 2025–2028 годы [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rfs.ru/subject/1/documents/download?documentId=1694> (дата обращения: 15.10.2025).

Рекомендации по работе с заданиями кейса 1

Блок 1.1. Стратегическое мышление и управленческий выбор

Задание 1.1.1. Анализ внешней среды проекта

При работе с анализом внешней среды целесообразно предложить студентам использовать упрощенный *PESTEL*-подход: политические/регуляторные аспекты (роль государства и РФС), экономические (бюджеты клубов, платежеспособность рынка), социокультурные (культура «телефонного права», важность доверия), технологические (уровень цифровизации клубов, готовность к платформенным решениям), институциональные (нормативные ограничения, роль федерации).

Задание 1.1.2. Стратегическая цель проекта

При формулировке стратегической цели полезно дать примеры цели из общенациональной стратегии (например, повышение качества кадров, развитие цифровой инфраструктуры, увеличение вовлеченности в футбол) и попросить студентов связать цель платформы с этими ориентирами, избегая слишком общих формулировок («стать лидером рынка»).

Задание 1.1.3. Подготовка к выбору стратегии развития

Задание удобно выполнять в группах по 3–4 человека, распределив роли: одни отвечают за внутренние ресурсы и компетенции команды/проекта, другие — за возможности и угрозы рынка (цифровизация, регуляторные изменения, конкуренция, готовность игроков). Важно, чтобы студенты не сводили *SWOT* к списку, а сделали логический переход к 2–3 приоритетным направлениям развития.

Задание 1.1.4. Анализ заинтересованных сторон проекта

При анализе стейкхолдеров проекта можно использовать матрицу Менделоу, изобразив ее на доске, и попросить группы «расставить» туда разные типы игроков: РФС, профессиональные и любительские клубы, академии, тренеры, аналитики, ИТ-партнеры, образовательные организации, государственные структуры. Хороший прием — сначала собрать

«сырую» карту, затем обсудить, как меняется влияние/интерес при разных стратегиях развития платформы.

Задание 1.1.5. Оценка стратегического влияния проекта на отрасль

Рекомендуется предложить студентам сначала индивидуально сформулировать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные эффекты, оценив их положительное и отрицательное влияние на клубы, специалистов, индустрию в целом, а затем обсудить их в группах, чтобы выявить противоречия (например, рост прозрачности рынка против сопротивления существующих неформальных сетей).

Можно использовать прием «обратной пирамиды»: от обсуждения системных последствий для отрасли перейти к выделению 3–5 ключевых управленческих решений (фокус-платформы, партнерства, стандарты качества данных, политика по ИИ-алгоритмам). Это помогает студентам уйти от абстрактных рассуждений.

Блок 1.2. Проектирование ценности и управление маркетинговыми и коммуникационными решениями

Задание 1.2.1. Определение целевой аудитории цифровой платформы

При сегментации целевой аудитории полезно предложить студентам не только «классические» сегменты (клубы, академии, соискатели), но и институциональных акторов: федерация, лиги, образовательные партнеры, ИТ-компании. Выделенные сегменты можно описать в формате таблицы со столбцами: потребности, барьеры, ожидаемая ценность.

Задание 1.2.2. Формулировка ценностного предложения

При формулировке ценностного предложения проекта «Футбол +» стоит обратить внимание на отличие платформы от существующей практики поиска персонала, где доминирует сарафанное радио. Ценностное предложение должно не дублировать существующую логику, а предлагать новый способ решения проблемы: прозрачность, расширение поиска, уменьшение числа ошибок подбора, доступ к широкому пулу специалистов и т.п.

Задание 1.2.3. Разработка маркетинговой стратегии выхода на рынок

При выполнении задания целесообразно попросить студентов увязать каналы продвижения с конкретными сегментами и контекстом, например для профессиональных клубов — отраслевые мероприятия и прямые контакты, для молодых специалистов — онлайн-сообщества, образовательные программы и контент о карьерных траекториях. Хороший прием: требовать формулирования измеримых метрик успешности (например, количество регистраций, активных вакансий, успешных наймов).

Задание 1.2.4. Управление восприятием и доверием

Задание удобно выстроить вокруг обсуждения природы доверия в футболе: как переводить «доверие к людям» в «доверие к платформе» (через верификацию, партнерства с РФС/лигами, публичные кейсы успеха, прозрачность алгоритмов ИИ и т.п.). Важно стимулировать критическое отношение к рискам автоматизированных решений (ошибки алгоритмов, дискриминация, данные низкого качества, этические вопросы и т.п.).

Задание 1.2.5. Формирование комплексной коммуникационной стратегии развития платформы

При разработке комплексной коммуникационной стратегии можно предложить студентам «ролевую» разбивку: одна подгруппа отвечает за *B2B* коммуникации платформы (клубы, академии), другая — за *B2C* (соискатели), третья — за институциональные партнерства «Футбол +» (РФС, лиги, государство). Затем группы синхронизируют свои подходы в единой концепции.

Хорошо работает формат питча (короткой презентации): каждая команда представляет стратегию в течение 3–5 мин, преподаватель и группа задают уточняющие вопросы по логике, рискам и метрикам.

Блок 1.3. Экономическая логика решений и управление неопределенностью

Задание 1.3.1. Оценка затрат на запуск платформы

При выполнении задания полезно предложить студентам сначала перечислить типичные статьи затрат цифрового продукта (разработка, поддержка, маркетинг, продажи, юридическое сопровождение и т.д.),

а затем «привязать» их к особенностям спортивной отрасли (например, необходимость участия отраслевых экспертов, интеграция с системами клубов). Рекомендуется не углубляться в оценки сумм, а акцентировать внимание на структуре и приоритетах.

Задание 1.3.2. Возможные источники дохода платформы

Задание можно использовать для обсуждения различий между прямыми и косвенными источниками дохода, а также устойчивости разных потоков (например, провести сравнение нескольких моделей монетизации: разовая плата за размещение вакансии, подписка, партнерские программы). Стоит стимулировать студентов оценивать не только доходность, но и совместимость с культурой отрасли (готовность платить, роль федерации, клубов и т.п.).

Задание 1.3.3. Сравнение моделей монетизации

В задании удобно организовать сравнительный анализ моделей монетизации в формате таблицы со столбцами: модель, преимущества, недостатки, риски, прогноз доходности), а затем попросить студентов выбрать модель для первого года работы проекта и обсудить возможный переход к гибридной модели по мере развития.

Задание 1.3.4. Выявление рисков проекта

В задании важно помочь студентам не ограничиваться техническими и финансовыми рисками, а отдельно проговорить институциональные (регуляторные ограничения, сопротивление отрасли, возможные конфликты с текущими практиками найма) и репутационные риски (ошибки ИИ, утечки данных, негативные кейсы). Удобно оформить результаты в виде матрицы «вероятность/влияние» с указанием выбранной стратегии работы с риском.

Задание 1.3.5. Финансовая модель устойчивого развития платформы

Задание лучше выполнять в командах, распределив роли (финансовый директор, маркетинг, операционный директор, инвестор). Можно предложить заранее подготовленный шаблон финансовой модели (ключевые статьи доходов и расходов на три года, поле для сценариев).

Важно не превращать задание в сугубо финансово-техническое: преподавателю стоит возвращать студентов к управленческим решениям, лежащим за цифрами (темпы роста, уровень риска, зависимость от отдельных источников дохода, потребность в инвестициях).

Блок 1.4. Проектирование управленческих решений в условиях цифровой трансформации

Задание 1.4.1. Использование ИИ в рекрутинге

Выполнение задания можно начать с совместного составления «традиционного» процесса рекрутинга в футбольной организации (поиск, отбор, интервью, решение, адаптация) и затем попросить студентов отметить этапы, где ИИ и цифровые инструменты действительно добавляют ценность (скрининг, матчинг, аналитика). В рамках обсуждения можно сделать выбор: какие функции обязательны для *MVP*, а какие можно отложить, исходя из ограничений, описанных в кейсе.

Задание 1.4.2. Пользовательский опыт платформы «Футбол+»

При выполнении задания будет полезно использовать метод персона-моделирования¹: предложить студентам 2–3 типовых профиля пользователей (например, тренер старшего возраста, аналитик, *HR*-менеджер клуба, молодой специалист и т.п.) и попросить с позиции «персонажа» сформулировать требования к интерфейсу и опыту использования. Это помогает показать, что цифровая трансформация — не только про технологии, но и про удобство для конечного пользователя.

Задание 1.4.3. ИИ в подборе футбольных специалистов

В ходе выполнения задания стоит стимулировать у студентов критическое отношение к ИИ: помимо описания сценариев применения важно обсудить, какие данные нужны для работы алгоритмов, как обеспечивать качество данных и защищаться от ошибок и предвзятости. Можно использовать пример из статьи о рекрутинге в элитном футболе, где показано, как закрытые сети и доверие влияют на подбор персонала, и обсудить, может ли ИИ «усилить» или «сломать» эти практики.

Задание 1.4.4. Метрики эффективности и *HR*-аналитика

При выполнении задания полезно разделить обсуждение на два уровня:

- выбор метрик (операционные, качественные, финансовые);

¹ Метод исследования целевой аудитории, который позволяет разработать обобщенный, детализированный образ потенциальной аудитории продукта или услуги.

- источники данных и способы их сбора (автоматически через платформу, ручную, через опросы и оценку руководителей).

Рекомендуется настоять на том, чтобы студенты четко разделяли показатели, доступные в режиме реального времени, и агрегированные аналитические отчеты.

Задание 1.4.5. Оценка компетенций с помощью цифровых инструментов

В задании важно помочь студентам увидеть баланс между возможностями ИИ (анализ большого объема разнотипных данных: резюме, видеоинтервью, отзывы, поведение в системе) и требованиями к прозрачности и справедливости оценки (объяснимость моделей, механизмы апелляции, этические стандарты).

Обсуждение можно провести в формате мини-дебатов: одна часть группы выступает за максимально широкое использование ИИ в оценке компетенций, другая — за ограниченный, вспомогательный характер алгоритмов. В ходе дебатов преподаватель фиксирует аргументы обеих сторон и помогает связать их с институциональными и культурными особенностями футбола.

Кейс 2. «Зеленая карточка»: может ли позитивное поощрение стать инструментом управления поведением в футболе?

Фокус кейса. Использование позитивного поощрения как управленческого инструмента изменения поведения и культуры взаимодействия в футбольной индустрии.

Ключевая управленческая дилемма. Можно ли институализировать систему позитивного стимулирования в футболе в качестве устойчивого механизма управления поведением так, чтобы это не стало простой формальностью или *PR*-инструментом?

Ситуационное задание «Зеленая карточка» предлагает рассмотреть управленческую ситуацию внедрения системы позитивного поощрения в футбольной индустрии, где обычно используются санкционные механизмы регулирования поведения: например, желтые и красные карточки, дисквалификации или штрафы. Ключевая дилемма кейса заключается в выборе формата реализации проекта с учетом финансовых, ресурсных и институциональных ограничений:

- интеграция проекта в регламенты соревнований;
- ограничение проекта только образовательным форматом;
- масштабирование проекта на другие лиги.

Задание позволяет развивать компетенции в области проектирования социальных инноваций в спорте: умение анализировать экосистемы стейкхолдеров, разрабатывать коммуникационные стратегии продвижения ценностей, финансовые модели некоммерческих инициатив, предложения по интеграции социальных проектов в *ESG*-стратегии организаций. Отдельное внимание в рамках кейса уделяется управлению поведением через геймификацию и поведенческие триггеры, позволяющие формировать культуру игры, что соответствует современным подходам к устойчивому развитию спорта.

Цели обучения и формируемые компетенции

Ситуативное задание «Зеленая карточка» позволяет формировать у обучающихся следующие компетенции:

- **Аналитические компетенции** — способность идентифицировать заинтересованные стороны проекта социальной направленности и создавать матрицу их интересов и рисков.
- **Стратегические компетенции** — способность проводить сравнительный анализ моделей институционализации социальных инноваций в футболе.
- **Маркетинговые компетенции** — способность разрабатывать стратегии социального маркетинга, направленные на трансформацию ценностных установок целевой аудитории с учетом финансовых и ресурсных ограничений.
- **Финансовые компетенции** — способность разрабатывать модели финансовой устойчивости проектов социальной направленности на основе гибридных источников финансирования (краудфандинг, гранты, спонсорство и т.п.).
- **ESG и устойчивое развитие:** способность интегрировать этические инициативы в ESG-стратегии организаций.

Методические рекомендации для преподавателя

1. Задача проекта — формирование культуры, а не простая геймификация игры.

Ключевой фокус проекта «Зеленая карточка» — это управленческие решения, направленные на изменение культуры через позитивное подкрепление. В рамках обсуждения можно предлагать обучающимся ответить на вопросы: «Почему это сработает именно в футболе?», «Как избежать превращения мероприятий в формальность?»

2. Работа с противоречиями стейкхолдеров.

Футбол часто связан с множеством противоречий: организаторы хотят поддерживать репутацию соревнований на высоком уровне, клубы — постоянно улучшать спортивные результаты, а болельщики приходят на матчи за эмоциями. Полезно строить обсуждение вокруг матрицы стейкхолдеров и поиска коалиций поддержки.

3. Баланс между позитивным поощрением и санкциями.

Студенты могут идеализировать «зеленую карточку». Важно стимулировать критическое мышление: как дополнять, а не заменять существующие механизмы, что делать с теми, кто игнорирует систему?

4. ESG-контекст как стратегический «якорь».

Современные спортивные организации активно используют социальные инициативы для *ESG*-рейтингов. Полезно показать студентам, как «зеленая карточка» повышает капитализацию бренда лиги или клуба.

5. Управление ожиданиями реализуемости.

Проект амбициозен. Важно обсуждать не только «что делать», но и «кто оплатит оператора», «кто будет оценивать поведение на эмоциональном матче».

Рекомендации по работе с заданиями кейса 2

Блок 2.1. Стратегическое мышление и управленческий выбор

Задание 2.1.1. Анализ факторов, влияющих на поведение участников футбольного процесса

При выполнении задания полезно предложить студентам сгруппировать факторы по уровням: индивидуальный (эмоции, мотивация), организационный (регламенты, роль тренера, давление результата), институциональный (культура футбола, роль СМИ, санкционная модель). Важно помочь студентам разделить факторы, поддающиеся управленческому воздействию в краткосрочной перспективе, и факторы, требующие долгосрочной культурной работы. Это создает основу для обсуждения границ применимости проекта «Зеленая карточка».

Задание 2.1.2. Определение заинтересованных сторон и анализа их интересов

Рекомендуется использовать карту стейкхолдеров и фиксировать не только интересы, но и потенциальные опасения (утрата контроля, дополнительная нагрузка, репутационные риски и т.п.). Полезно обратить внимание студентов на возможные скрытые конфликты интересов между заинтересованными сторонами проекта. Хороший прием – попросить студентов выделить группы, которые публично поддержат инициативу, но могут сопротивляться ей неформально.

Задание 2.1.3. Сравнение стратегических вариантов развития проекта

Задание удобно выполнять в группах, каждая из которых анализирует один сценарий развития. Важно, чтобы студенты не искали лучший вариант решения, а оценивали управляемость каждого сценария с точки зрения ресурсов, доверия среды и институциональной готовности. Преподавателю стоит стимулировать сравнение краткосрочных и долгосрочных эффектов.

Задание 2.1.4. Критерии эффективности стратегии

В качестве подсказки для студентов можно рекомендовать разделить ключевые показатели эффективности (КПЭ) проекта на поведенческие, репутационные и операционные. В ходе разработки КПЭ проекта рекомендуется предлагать как количественные (например, количество инцидентов, карточек, участников), так и качественные показатели (изменение отношения к нарушениям, уровень доверия к рейтингу или игроку/клубу и т.п.). Особенность проекта заключается в том, что не все показатели его эффективности могут быть измерены напрямую.

Задание 2.1.5. Управленческая стратегия институционализации проекта

Задание целесообразно использовать как итоговое в блоке. Рекомендуется предложить студентам оформить решение в виде стратегического меморандума для руководства лиги или федерации. Особое внимание стоит уделить балансу между независимостью оператора и необходимостью институциональной поддержки, а также рискам формализации инициативы.

Блок 2.2. Проектирование ценности и управление маркетинговыми и коммуникационными решениями

Задание 2.2.1. Цель и смысл инициативы для аудитории

В ходе выполнения задания рекомендуется направлять студентов от обсуждения абстрактных ценностей в сторону формулирования конкретных ценностных предложений для каждого из сегментов целевой аудитории. В ходе дискуссии следует обсудить, почему одно и то же сообщение может по-разному восприниматься разными сегментами аудитории: юными футболистами, их родителями и тренерами. Также можно

попросить студентов провести тестирование формулировок ценностей проекта с точки зрения каждого сегмента целевой аудитории.

Задание 2.2.2. Разработка позиционирования и ценностного предложения

В рамках выполнения задания рекомендуется акцентировать внимание студентов на выборе приоритетного сегмента целевой аудитории. Также студентов можно разделить на группы, каждая из которых будет разрабатывать позиционирование и формулировать ценностное предложение для своего сегмента. Ключевой вывод по итогам выполнения данного задания состоит в том, что попытка обратиться сразу ко всей целевой аудитории приводит к снижению эффекта кампании. Также в ходе выполнения задания желательно обсудить, кто может стать «агентами изменений» футбольной культуры.

Задание 2.2.3. Разработка коммуникационных инструментов проекта

В ходе разработки коммуникационных инструментов важно учитывать ресурсные ограничения проекта. Возможно, стоит уделить внимание разработке и обсуждению инструментов, требующих минимальных затрат ресурсов, но при этом позволяющих вовлечь как можно большее количество представителей того или иного сегмента целевой аудитории. Также важно оценить, насколько предлагаемые инструменты соответствуют эмоциональной природе футбольной среды.

Задание 2.2.4. Формирование медиастратегии продвижения ценностей честной игры

В рамках выполнения задания важно напомнить студентам о различиях между разовыми акциями и последовательной линией коммуникации проекта. Интересным ходом будет выстраивание логики через информационные поводы. Полезно обсудить риски негативных инфоповодов и способы управления ими — возможными реакциями на критику проекта.

Задание 2.2.5. Разработка стратегии продвижения ценностей «Fair play» как бренда

В ходе выполнения задания рекомендуется связать бренд «Зеленая карточка» с конкретными управленческими практиками, а не только отдельными символами и коммуникациями.

Блок 2.3. Экономическая логика решений и управление неопределенностью

Задание 2.3.1. Структура затрат социальной инициативы

В рамках выполнения задания стоит сосредоточить внимание студентов на операционной логике проекта, ведь даже социальная инициатива требует создания устойчивой организационной структуры проекта. В рамках выполнения этого задания в первую очередь стоит проработать структуру затрат и определить их приоритетность для проекта.

Задание 2.3.2. Возможные источники финансирования

Социальные инициативы требуют отдельной проработки источников финансирования. Полезно обсудить различия между краткосрочными и долгосрочными источниками финансирования проекта, а для каждого отдельного источника выделить его преимущества и недостатки, возможное предложение инвестору (чем проект будет интересен рассматриваемому источнику?). Отдельно рекомендуется обсудить степень зависимости проекта от внешних доноров и риски такой зависимости.

Задание 2.3.3. Сравнение моделей финансирования

В задании предлагается три модели финансирования проекта. При сравнении этих моделей рекомендуется оценивать не только финансовую устойчивость, но и влияние модели финансирования на доверие к проекту в целом и степень его автономности.

Задание 2.3.4. Оценка нематериальных активов проекта

Задание помогает выделить ценность репутации, доверия и экспертности как управленческих активов. При этом в ходе задания важно дать хотя бы предварительную оценку рисков утраты этих активов в случае неудачной реализации проекта.

Задание 2.3.5. Финансовая модель устойчивого развития социальной инициативы

Ключевой вопрос для обсуждения в ходе выполнения задания: какие управленческие решения стоят за финансовыми показателями и различными сценариями развития проекта?

Блок 2.4. Интеграция общественной ценности в управленческие решения

Задание 2.4.1. Анализ и оценка социального эффекта инициативы «Зеленая карточка»

В рамках задания предлагается обсудить поведенческие триггеры — стимулы, которые провоцируют человека на определенные действия, основанные на прошлом опыте или ассоциациях, — с опорой на психологию и геймификацию. В ходе работы стоит обсудить, что социальный эффект инициативы требует точечной настройки стимулов.

Задание 2.4.2. Интеграция принципов честной игры в стратегию клуба или федерации

Выполнение задания позволяет увидеть, как социальные инициативы могут быть встроены в общую стратегию организации. Полезно обсудить, какие из предложенных элементов проекта могут быть формализованы, а какие — нет.

Задание 2.4.3. Геймификация системы честной игры

В ходе проектирования игровых механик для изменения поведения важно учитывать баланс между вовлечением в мероприятия проекта и риском искажения мотивации участников инициатив. Важно обсудить возможные внешние эффекты введения рейтингов и иных видов соревнований в рамках проекта.

Задание 2.4.4. Интеграция инициативы в ESG-стратегии футбольных организаций

Задание хорошо работает как мост между социальными эффектами и управленческой логикой. Важно обсуждать, как ESG-инициативы влияют на репутацию, партнерства и конкурентоспособность лиг.

Задание 2.4.5. Система управления культурой честной игры

Экспертное задание рекомендуется использовать как итоговое для всего кейса. Обсуждение позволяет синтезировать стратегические, институциональные и культурные аспекты управления. Полезен формат дебатов или защиты концепций.

Кейс 3. «Поле мечты»:

кто и на каких условиях должен инвестировать в школьную футбольную инфраструктуру?

Фокус кейса. Управление инвестициями в социальную спортивную инфраструктуру на стыке образования, бизнеса и государства в условиях институциональных ограничений и неопределенности.

Ключевая управленческая дилемма. Как выстроить устойчивую и масштабируемую модель инвестирования в школьную футбольную инфраструктуру, которая одновременно учитывает социальные цели образования, инвестиционную логику бизнеса и регуляторные требования государства?

Кейс «Поле мечты» посвящен одной из наиболее сложных категорий управленческих решений в спорте — инфраструктурным проектам с выраженной социальной функцией. В центре кейса находится не вопрос строительства футбольного поля как такового, а проблема распределения ответственности, рисков и контроля между школой, частным инвестором и публичной властью.

Кейс моделирует ситуацию отсутствия типовых решений: каждый проект реализуется в уникальном правовом и региональном контексте, что повышает транзакционные издержки и снижает готовность инвесторов к участию. Студенты сталкиваются с необходимостью мыслить не только в логике финансовой целесообразности, но и в категориях институционального дизайна, общественной легитимности и долгосрочной устойчивости.

Цели обучения и формируемые компетенции

Работа с кейсом направлена на формирование следующих компетенций:

- анализ интересов и мотивации стейкхолдеров в инфраструктурных проектах;
- понимание логики ГЧП;
- оценка институциональных и регуляторных ограничений;
- стратегический выбор сценариев развития проектов;
- базовые навыки финансового анализа инфраструктурных инвестиций;

- управление рисками и распределение ответственности;
- проектирование коммуникаций в чувствительной социальной среде;
- оценка социального эффекта и нематериальных результатов.

Методические акценты для преподавателя

1. Управление инфраструктурным проектом как ключевая рамка обсуждения.

Важно удерживать фокус кейса на управленческих решениях, а не на технических аспектах строительства или модернизации спортивного объекта. В ходе обсуждения кейса рекомендуется отдельно рассматривать вопросы распределения ролей и зон ответственности: кто выступает в качестве инициатора проекта, кто принимает стратегические решения, кто несет операционные и финансовые риски строительства, кто будет осуществлять контроль за эксплуатацией построенных футбольных полей в долгосрочной перспективе и т.п.

2. Институциональная среда как ресурс и ограничение проекта.

Ситуационное задание «Поле мечты» позволяет увидеть, как правовые нормы, требования к безопасности, образовательные и социальные функции объекта формируют рамки управленческого выбора. При этом институциональная среда является не просто внешним фактором развития проекта, а напрямую влияет на его архитектуру, структуру партнерств и допустимые модели реализации, особенно в формате ГЧП.

3. Принятие решений в условиях неопределенности и множественности моделей.

Данный кейс, как и остальные задания этого сборника, не предполагает наличия единственно правильной модели реализации проекта. Задача студентов состоит не в выборе оптимального шаблона, а в умении аргументированно объяснить выбранную управленческую логику в условиях неполноты информации, с учетом конфликта интересов и изменяющихся условий внешней среды.

4. Разграничение формального владения и управленческого контроля.

Отдельного обсуждения заслуживает различие между юридическим владением объектом и фактическим контролем его использования, доходов и эксплуатационных решений. Этот аспект позволяет углубить понимание механизмов ГЧП и показать, что управленческая власть в проекте не всегда совпадает с правом собственности.

5. Кейс как инструмент анализа масштабируемых управленческих решений.

Работа с кейсом может быть выведена на более широкий уровень: обсуждение применимости выбранной модели к другим инфраструктурным или социально значимым объектам. Глубину анализа целесообразно адаптировать под аудиторию: для бакалавриата — фокус на интересах стейкхолдеров и базовых рисках, для магистратуры и программ ДПО — на архитектуре контрактов, долгосрочной устойчивости и возможностях тиражирования модели.

Рекомендации по работе с заданиями кейса 3

Блок 3.1. Стратегическое мышление и управленческий выбор

Задание 3.1.1. Анализ интересов и мотивации участников проекта

Рекомендуется начинать работу с фиксации интересов не только в позитивной, но и в защитной логике: чего стороны опасаются. Полезно показать, что многие конфликты возникают не из-за противоположных целей, а из-за различий в горизонтах планирования и критериях успеха.

Задание 3.1.2. Определение ресурсов и ограничений сторон

Задание хорошо раскрывается через сопоставление формальных и неформальных ресурсов. Преподавателю стоит обратить внимание студентов на асимметрию: школа часто обладает институциональной легитимностью, но ограничена в управленческих инструментах, тогда как инвестор — наоборот.

Задание 3.1.3. Сопоставление управленческих сценариев развития проекта

Рекомендуется распределить сценарии между группами. Важно, чтобы студенты оценивали не только желаемые результаты, но и управляемость каждого сценария в реальных условиях регионов.

Задание 3.1.4. Разработка базовых принципов партнерской модели

При выполнении задания полезно обсуждать, какие принципы могут быть зафиксированы в договорах, а какие остаются на уровне дове-

рия и репутации. Хорошо работает формат «хартии», понятной неспециалистам.

Задание 3.1.5. Формирование стратегии тиражирования и масштабирования проекта

При формировании стратегии масштабирования проекта важно разделить его элементы на две большие группы: те, которые можно стандартизировать, и те, которые нужно будет адаптировать в соответствии с региональными условиями внешней среды: локальными нормативно-правовыми актами, социокультурными особенностями и т.п.

Блок 3.2. Проектирование ценности и управление маркетинговыми и коммуникационными решениями

Задание 3.2.1. Кому нужно объяснить ценность проекта?

Задание направлено на демонстрацию ключевой задачи коммуникаций в инфраструктурных проектах: это не просто *PR*-функция, а инструмент управления рисками проекта. Одной из ключевых целевых аудиторий проекта будут выступать родители школьников. С одной стороны, они заинтересованы в развитии спортивной и футбольной инфраструктуры, а с другой — могут стать «проводниками» в общении с администрацией школы и представителями региональных органов власти.

Задание 3.2.2. Простое объяснение сложного проекта

Один из ключевых навыков современного специалиста — умение формулировать понятное сообщение о сложной инициативе. При выполнении задания особое внимание стоит обратить на заложенные в его условия ограничения: текст должен быть понятен неспециалисту, т.е. не должен содержать профессиональный жаргон, а также быть лаконичным. Возможно, стоит ограничить объем текста, который предоставляют студенты в качестве ответа.

Задание 3.2.3. Коммуникационные риски и работа с возражениями

В ходе дискуссии при выполнении задания полезно обсудить, какие риски проекта могут быть нивелированы коммуникацией, а какие — только управленческими решениями.

Задание 3.2.4. Позиционирование проекта для партнеров и власти

Задание направлено на развитие компетенций в области *B2G*-коммуникаций. Важно оценить глубину проработки взаимосвязи проекта с региональными и местными программами развития.

Задание 3.2.5. Коммуникационная стратегия проекта ГЧП в сфере спорта

При разработке коммуникационной стратегии проекта важно помнить, что речь идет не о краткосрочном коммуникационном плане, а о долгосрочном управленческом инструменте.

Блок 3.3. Экономическая логика решений и управление неопределенностью

Задание 3.3.1. Структура инвестиций в инфраструктурный проект

Ключевая цель этого задания, особенно для студентов 1–2-го курсов бакалавриата, состоит в понимании финансовой логики инфраструктурных инвестиций. Студентам в первую очередь предлагается определить основные статьи капитальных затрат проекта по направлениям, а не подготовить подробные сметы проекта. Отдельно стоит оценить факторы удорожания для каждой выделенной статьи расходов и предложить способы оптимизации затрат.

Задание 3.3.2. Возможные источники финансирования проекта

В рамках выполнения задания полезно обсудить различия между доступностью финансовых источников проекта в целом и реальными возможностями их использования на практике с учетом региональных особенностей.

Задание 3.3.3. Распределение финансовых рисков между сторонами

Цель задания состоит в понимании логики распределения рисков в ГЧП-проектах: ответственность за риск должен нести тот, кто может им управлять.

Задание 3.3.4. Оценка окупаемости проекта

В рамках выполнения задания важно сделать не только количественную, но и качественную оценку устойчивости проекта. Отдельно стоит обсудить границы инвестиционного и социального проектов.

Задание 3.3.5. Комплексная финансовая модель устойчивого некоммерческого проекта

Задание экспертного уровня можно использовать в качестве завершающего задания для всего финансового блока обсуждения проекта. При этом расчеты финансовой модели важно связывать с конкретными управленческими решениями и допущениями.

Блок 3.4. Особенности управления проектами ГЧП

Задание 3.4.1. Типы ГЧП и их особенности

Задание позволяет увидеть, как на структуру типовых моделей государственно-частного взаимодействия влияют реальные ограничения, например особенности школьной инфраструктуры или законодательства. Полезным будет в рамках дискуссии обсудить, почему не все формы ГЧП могут быть применимы на практике в рамках рассматриваемого кейса.

Задание 3.4.2. Баланс интересов сторон партнерства

Предложенную в задании таблицу интересов трех сторон проекта рекомендуется рассматривать как инструмент выявления зон выигрыша для всех заинтересованных сторон — *win-win* зон. Это позволит в ходе выполнения задания уйти от поиска разногласий между участниками проекта к поиску баланса интересов сторон партнерства.

Задание 3.4.3. Распределение рисков в контракте ГЧП

Задание направлено на развитие компетенций в области структурирования рисков партнерства. Важно показать, что договор между сторонами-участниками — это не только юридический документ, но и инструмент управления возможными рисками и конфликтами.

Задание 3.4.4. Ключевые показатели эффективности системы ГЧП

В этом кейсе, как и любом другом проекте, важно связать стратегические цели с конкретными измеримыми показателями. Отдельно стоит обсудить последствия невыполнения ключевых показателей эффективности проекта как с точки зрения применения санкций к ответственным, так и с точки зрения влияния на проект в целом.

Задание 3.4.5. Архитектура контракта ГЧП

Выстраивание архитектуры контракта ГЧП позволяет провести комплексную оценку понимания всех аспектов проекта — финансовых, юридических и управленческих.

Несмотря на то что задание фактически требует письменной формы выполнения — подготовки коммерческого предложения для трех сторон проекта, его можно перевести в форму устного выступления. В этом случае следует осуществить защиту предложений перед «советом заинтересованных сторон».

Кейс 4. «Точка опоры»: поиск устойчивой модели поддержки профессиональных футболистов после завершения карьеры

Фокус кейса. Проектирование устойчивой социальной и финансовой модели поддержки профессиональных спортсменов в период завершения карьеры и посткарьерного перехода.

Ключевая управленческая дилемма. Как должна выглядеть модель поддержки спортсменов в период завершения карьеры, которая одновременно будет отвечать целям и задачам социальной миссии, учитывать институциональные ограничения футбольной индустрии и соответствовать требованиям финансовой устойчивости проекта?

Кейс «Точка опоры» знакомит обучающихся со сложной управленческой ситуацией на стыке социальной политики и финансового менеджмента с учетом особенностей футбольной индустрии. В центре внимания кейса — проблема посткарьерного перехода профессиональных футболистов, которые обычно завершают карьеру в относительно молодом возрасте и сталкиваются с множеством финансовых, профессиональных и социально-психологических вызовов.

Работа с кейсом позволяет рассмотреть управление социальной инициативой как стратегическую задачу: от формулирования миссии и целей фонда до выбора институциональной модели, архитектуры финансирования, механизмов доверия и оценки эффективности. Кейс не предлагает «правильной» социальной модели, а ставит студентов в позицию управленцев, которым надо принимать решения в условиях неопределенности, противоречивых ожиданий стейкхолдеров и необходимости сочетать социальную ответственность с элементами рыночной устойчивости.

Цели обучения и формируемые компетенции

Работа с кейсом способствует развитию у студентов следующих компетенций:

- **Аналитические компетенции** — способность анализировать социально-экономический и институциональный контекст спортивной

индустрии, выявлять системные риски и структурные пробелы в существующих моделях поддержки спортсменов.

- **Стратегические компетенции** — навык проектирования долгосрочных моделей развития социальных инициатив, выбора стратегических сценариев институционального встраивания и оценки их последствий.
- **Финансово-управленческие компетенции** — понимание принципов устойчивого финансирования НКО и фондов, работы с эндаументами, страховыми и накопительными механизмами, распределения финансовой ответственности и управления отраслевыми рисками.
- **Маркетинговые и коммуникационные компетенции** — способность выстраивать доверие к социальной инициативе, управлять репутационными рисками, формировать коммуникации с бенефициарами, партнерами и донорским сообществом.
- **Компетенции в области управления карьерными переходами** — понимание жизненного цикла карьеры профессионального спортсмена (футболиста), инструментов карьерного коучинга и консультирования, а также проектирование жизненных и профессиональных траекторий развития спортсменов.

Кейс особенно полезен при изучении дисциплин, связанных со стратегическим менеджментом, социальным предпринимательством, управлением в спорте, финансовым менеджментом НКО и развитием человеческого капитала в спортивной индустрии.

Методические акценты для преподавателя

1. Социальная миссия проекта как управленческая задача.

В ходе работы над кейсом и заданиями к нему важно удерживать обсуждение на управленческом уровне, ведь цель ситуационного задания — не создание благотворительного фонда, а проектирование устойчивой системы сопровождения профессиональных спортсменов и распределения ответственности между субъектами футбольной индустрии.

2. Баланс между социальной миссией и финансовой устойчивостью проекта.

В ходе работы над кейсом важно возвращать обсуждение к вопросу о том, какие элементы проекта являются необходимыми с точки зрения социальной миссии, а какие — с точки зрения финансовой устой-

чивости фонда и «выживаемостью» проекта в целом. Это позволит избежать крайностей в предложениях: проект не должен в итоге стать утопической социальной моделью или, наоборот, чисто коммерческим сервисом.

3. Институциональная неопределенность как ключевой фактор развития проекта.

Кейс позволит обучающимся подробно изучить роль федераций, профсоюзов, лиг и государства в социальной защите спортсменов. В ходе работы с кейсом обучающиеся могут обратить внимание на фрагментарность существующей системы, которая станет одним из ключевых факторов, влияющих на содержание и развитие проекта.

4. Отсутствие единственно верного сценария.

При сравнении стратегических траекторий развития фонда важно акцентировать внимание на логике аргументации студентов. Разные группы могут прийти к противоположным выводам — это допустимо, если решения обоснованы контекстом и рисками.

5. Работа с кейсом как с моделью отраслевого решения.

Кейс можно использовать для выхода на более широкий уровень обсуждения: как футбольная индустрия управляет системными рисками (травмы, карьерные обрывы, социальная адаптация) и какие институциональные механизмы могли бы снижать эти риски.

Рекомендации по работе с заданиями кейса 4

Блок 4.1. Стратегическое мышление и управленческий выбор

Задание 4.1.1. Цели и задачи проекта фонда «Точка опоры»

Рекомендуется обратить внимание студентов на различие между миссией, целью и задачами проекта. Полезно обсудить, что показатели успеха для социальной инициативы могут быть как количественными (охват, количество обращений и т.п.), так и качественными (устойчивость карьерных переходов, снижение кризисных ситуаций и т.п.).

Задание 4.1.2. Определение заинтересованных сторон и ролей

Как и в других заданиях в рамках данного сборника, определять заинтересованные стороны проекта можно индивидуально или в малых группах. В случае групповой работы необходимо предусмотреть в ходе занятия время на сравнение получившихся карт стейкхолдеров. Важно обратить внимание студентов не только на выгоды и желания заинтересованных сторон, но и на их страхи и риски участия в проекте, включая возможные финансовые, политические и репутационные потери.

Кроме того, в анализ можно добавить и внешних стейкхолдеров: СМИ, семьи спортсменов, болельщиков футбольных клубов и т.п. Полезно проследить изменения заинтересованных сторон проекта на его различных этапах, например на этапе запуска проекта и его масштабирования.

Задание 4.1.3. Оптимальный баланс социальной миссии и финансовой устойчивости

В ходе обсуждения важно определить, какие элементы предлагаемой финансово-организационной конфигурации могут повлиять на мнение заинтересованных сторон о проекте, в первую очередь футболистов и партнеров.

В рамках задания важно оценивать управленческую логику предлагаемых обучающимися источников доходов, видов затрат и бизнес-модели проекта, а непосредственные расчеты финансовой модели на данном этапе могут быть вторичны.

Среди предложенных бесплатных и коммерческих услуг фонда рекомендуется выделить обязательные (например, те, которые являются отражением социальной миссии проекта, или те, без которых невозможно обеспечить его финансовую устойчивость) и дополнительные (те, которые будут зависеть от наличия или отсутствия ресурсов на их оказание) услуги. Это позволит увидеть логику приоритизации затрат проекта и предоставляемых услуг.

Задание 4.1.4. Сравнение стратегических сценариев институционального развития

Вне зависимости от формата выполнения задания — индивидуально, в парах или группах — по его итогам можно «собрать» общую сравнительную таблицу рассматриваемых стратегических сценариев развития проекта с акцентом на его управляемость и масштабируемость, а также

с учетом возможных рисков и иных последствий. Также можно провести групповую защиту альтернативных сценариев, в том числе в формате совета директоров проекта.

Отдельно стоит обсудить вопрос потери автономии проекта в случае интеграции в существующие системы (организации, государственные или отраслевые системы).

Задание 4.1.5. Стратегическая архитектура устойчивой модели поддержки спортсменов

В рамках разработки стратегической архитектуры системы поддержки спортсменов необходимо связывать единой логикой миссию проекта, структуру управления им, ключевые показатели его эффективности, а не представлять их как разрозненные элементы. В качестве примера можно использовать аллгорию: архитектура проекта — это его «скелет», который должен сохраняться устойчивым к любым изменениям внешней и внутренней сред проекта.

Блок 4.2. Проектирование ценности и управление маркетинговыми и коммуникационными решениями

Задание 4.2.1. Определение целевых аудиторий фонда

Ключевая цель задания состоит в развитии умения видеть целевые аудитории социальной инициативы и их потребности. Важно сравнить подходы к выстраиванию коммуникаций с разными заинтересованными сторонами проекта: бенефициарами (футболистами, завершающими карьеру) и донорами (инвесторами) фонда. Отдельно стоит остановиться на формировании портрета бенефициара: с какими проблемами и страхами сталкиваются профессиональные футболисты в рамках посткарьерного перехода (например, страх потери статуса игрока, страх неизвестности дальнейшего профессионального развития и т.п.) и как их стоит учитывать в рамках проекта?

Задание 4.2.2. Простое объяснение миссии фонда для футболистов

Важно говорить с футболистами на «одном языке»: миссия фонда должна быть понятна его будущим участникам, а также звучать как партнерское предложение, а не просто помощь в сложной ситуации. Задание можно выполнять письменно и устно.

Задание 4.2.3. Коммуникация с партнерами и донорским сообществом

Продолжение коммуникационной стратегии проекта — разработка предложений для потенциальных партнеров фонда. Задача обучающихся — «перевести» социальную миссию проекта на язык выгод и положительных эффектов для бизнеса: повышение репутации, развитие социальной ответственности и *ESG*-инициатив, *HR*-бренда, работа с сообществами и болельщиками. При этом важно не смешивать социальную миссию и выгоды партнеров. Для этого можно предложить обучающимся «примерять» на себя различные роли: директора департамента управления персоналом или директора по устойчивому развитию.

Задание 4.2.4. Управление репутационными рисками фонда

В ходе выполнения задания полезно обсудить типовые причины кризисов доверия в некоммерческих организациях: непрозрачность деятельности и финансовой отчетности, неэффективность работы и т.п., — а также возможные способы управления ими.

Задание 4.2.5. Коммуникационная платформа бренда доверия

Интересная форма выполнения задания — проведение стратегической сессии, в рамках которой обучающиеся будут представлять разные заинтересованные стороны проекта. Важно в ходе проработки коммуникационной платформы бренда доверия рассматривать бренд как долгосрочный актив. Полезным будет обсудить роль амбассадоров фонда не только как лиц, продвигающих бренд, но и как носителей ценностей и личных историй посткарьерного перехода.

Блок 4.3. Экономическая логика решений и управление неопределенностью

Задание 4.3.1. Финансовые роли участников

В ходе выполнения важно помнить, что даже минимальный денежный вклад может иметь высокий символический или институциональный эффект, а также играть важную роль в формировании репутации как донора, так и реципиента. Кроме того, важно учитывать разницу между финансовым вкладом и ответственностью.

Задание 4.3.2. Финансовые потребности футболиста в период посткарьерного перехода

В рамках задания обучающимся предлагается примерить на себя роль профессионального футболиста, завершающего карьеру, и посмотреть на его потребности через призму жизненной логики, а не бухгалтерского подхода. Важно сделать вывод о ценности раннего финансового планирования.

Задание 4.3.3. Конструктор финансовых продуктов для футболистов

Многие инструменты поддержки, которые будут предложены в рамках этого задания, могут начать работать еще во время активной карьеры футболиста. Следует попросить обучающихся разделить предлагаемые финансовые продукты и сервисы на профилактические и реактивные или «разложить» их на временной шкале карьерного цикла профессионального спортсмена.

Задание 4.3.4. Распределение финансовой ответственности

После того как обучающиеся представят предложения по распределению финансовой ответственности за устойчивый переход футболиста «после карьеры», можно смоделировать ситуацию «выпадения» одного из акторов проекта (например, футбольных клубов) и обсудить, как изменится модель распределения финансовой ответственности: какие элементы исчезнут, а какие можно будет компенсировать за счет других участников.

Задание 4.3.5. Отраслевой финансовый механизм снижения системного риска прерывания карьеры футболиста

В ходе выполнения задания важно связать финансовую механику с управлением рисками и устойчивостью всей отрасли, а не только рассматриваемого фонда.

Блок 4.4. Карьерное сопровождение профессиональных спортсменов

Задание 4.4.1. Этапы карьеры футболиста

Важно помнить, что поддержка должна оказываться профессиональному спортсмену в течение всей его карьеры, а не только после ее завер-

шения. Таким образом, можно представить фонд в качестве долгосрочного партнера футболиста.

Задание 4.4.2. Типология карьерных траекторий

В ходе обсуждения важно подчеркнуть, что не существует «универсально успешной» карьерной траектории футболиста после завершения профессиональной карьеры игрока. Многие спортсмены зачастую комбинируют предложенные в задании направления развития. Это может стать базисом для обсуждения гибкости программ сопровождения спортсменов в рамках проекта.

Задание 4.4.3. Инструменты карьерного коучинга

При разработке набора из пяти инструментов коучинга для программы «Точка опоры» полезно обсудить реальные ограничения: мотивацию спортсменов, недоверие к «неспортивным» профессиям, нехватка времени в ходе карьеры и т.п.

Задание 4.4.4. Проектирование жизни для профессиональных спортсменов

Несмотря на то что методика проектирования жизни (*life design*) Билла Бернетта и Дэйва Эванса скорее отсылает к психологическим аспектами развития карьеры («кто я за пределами поля?», «какие уроки я могу извлечь из неудач?»), важно фокусировать внимание обучающихся на управленческих аспектах карьерного пути профессионального футболиста. Методика дизайн-мышления может помочь посмотреть на разные этапы карьеры спортсмена и понять, какие инструменты поддержки и сопровождения нужны в каждом из них.

Задание 4.4.5. Архитектура системы жизненных переходов

Задание позволяет перейти от уровня планирования карьерного развития конкретного спортсмена к макроуровню, т.е. предложить отраслевое решение по системному управлению карьерными трансформациями. Особое внимание рекомендуется уделить управляемости процессов и предлагаемых инструментов, масштабируемости проекта и ключевым показателям эффективности в долгосрочной перспективе. В ходе выполнения задания и обсуждения его результатов важно связать карьерные, финансовые и институциональные элементы проекта в единую управленческую систему с понятными, измеримыми и достижимыми ключевыми показателями эффективности и дальнейшими возможностями развития проекта.

Кейс 5. Молодежь на стадион: как региональному футбольному клубу работать со спросом без маркетингового бюджета

Фокус кейса. Кейс фокусируется на управлении спросом и вовлеченностью аудитории футбольного клуба в условиях ограниченных ресурсов и отсутствия маркетинговой функции.

Студентам следует обсудить ключевую дилемму: должен ли региональный футбольный клуб направлять управленческие усилия в системную работу с молодежью в своем регионе без гарантии быстрого роста посещаемости матчей команды или стоит ограничиться проведением лишь отдельных разовых мероприятий по привлечению болельщиков на стадион?

Этот кейс позволяет обратить внимание на одну из ключевых задач в области работы с болельщиками футбольных клубов: вовлечение молодежи в жизнь клуба и, как следствие, рост посещаемости матчей команды. Зачастую управленческая проблема привлечения молодежной аудитории на стадион возникает не из-за отсутствия идей или понимания важности аудитории, а из-за структурных ограничений: нехватки бюджета, персонала и институциональной поддержки. Молодежь выступает одновременно как стратегически важная и «трудная» с управленческой точки зрения аудитория, требующая иных подходов к коммуникации, вовлечению и оценке эффективности.

Кейс ставит студентов в позицию управленцев, вынужденных выбирать между экспериментом и системным подходом, краткосрочными эффектами и долгосрочной ценностью, простотой реализации и устойчивостью результата. Это делает кейс универсальным для дисциплин по стратегии, маркетингу, управлению проектами, спортивному менеджменту и управлению нематериальными активами.

Цели обучения и формируемые компетенции

Работа с кейсом направлена на формирование у студентов следующих управленческих компетенций:

- анализ управленческой ситуации в условиях ограниченных ресурсов;

- структурирование факторов внешней и внутренней сред без опоры на формальные бюджеты;
- принятие стратегических решений в условиях неопределенности;
- разработка маркетинговых и коммуникационных решений с опорой на нематериальные ресурсы;
- оценка эффективности нематериальных активов и долгосрочной ценности аудитории;
- управление сообществами и партнерскими сетями.

Методические акценты для преподавателя

1. От «маркетинга» к управлению спросом.

Внимание ситуационного задания «Молодежь на стадион» сосредоточено в первую очередь не на разработке креативных активаций или инструментах менеджмента социальных сетей. Главный фокус кейса — управленческие решения в условиях, где классические маркетинговые инструменты недоступны из-за различного рода ресурсных ограничений: не только финансовых, но и человеческих, инфраструктурных и др. В ходе работы над кейсом важно удерживать внимание обучающихся именно на управленческих аспектах активности, внимания или поведения аудитории.

2. Ограничения как управленческая реальность проекта.

У обучающихся могут возникать предложения, требующие увеличения бюджета проекта или найма дополнительных специалистов в футбольный клуб. Важно показать, что ограниченность ресурсов — ключевое условие кейса, а следовательно, такие решения будут неактуальны в заданных рамках.

3. Различия между разовыми активностями и системной работой с аудиторией.

Даже если на каком-то этапе обучающиеся будут предлагать в рамках проекта лишь разовые акции и мероприятия, важно зафиксировать момент, когда таких отдельных инструментов станет слишком много и они начнут требовать управленческой координации, разработки системы ключевых показателей эффективности и матрицы ответственности.

4. Работа с нематериальными эффектами.

Кейс позволяет наглядно показать, что не все управленческие решения могут давать немедленный финансовый результат, а некоторые и вовсе не нацелены на увеличение выручки. Обучающимся важно вы-

ходить за рамки обсуждения финансовых показателей и уделять внимание имиджевым, социальным и другим долгосрочным эффектам проекта.

5. Связь с реальной практикой региональных футбольных клубов.

Ситуационное задание можно выполнять как в общем виде, обсуждая абстрактный футбольный клуб, так и на конкретном примере. В качестве объекта исследования обучающиеся могут выбрать конкретный регион, клуб или даже вузовскую футбольную команду. Такой прием значительно повысит практическую ценность обсуждения, а также позволит увидеть влияние факторов внешней среды на проект.

Рекомендации по работе с заданиями кейса 5

Блок 5.1. Стратегическое мышление и управленческий выбор

Задание 5.1.1. Структурирование управленческой ситуации клуба

При работе над заданием важно не просто перечислять ключевые внешние и внутренние факторы, которые влияют на возможность привлечения молодежи на матчи клуба, но и объяснять, почему именно они важны для проекта, какие управленческие проблемы или дилеммы создают. В ходе обсуждения полезно задавать уточняющие вопросы: «На что футбольный клуб реально может повлиять?» и «Какие факторы ограничивают возможность принятия тех или иных управленческих решений?» Таким образом, можно разделить факторы на «жесткие» — те, которые будут ограничивать возможности в рамках проекта, и «гибкие» управляемые переменные.

Задание 5.1.2. Сегментирование целевой аудитории и подходы к взаимодействию

В рамках сегментирования целевой аудитории футбольного клуба важно описывать не только демографические характеристики каждого сегмента, но также их поведенческие и мотивационные особенности. Молодежную аудиторию не стоит рассматривать как однородную группу. Среди выделенных сегментов целевой аудитории стоит выбрать один или несколько «флагманских» — тех людей, на кого должны быть в пер-

вую очередь направлены усилия по привлечению на футбольные матчи на этапе запуска проекта.

Задание 5.1.3. Формирование стратегического выбора клуба: точечные акции или программа действий

Это задание является одним из ключевых заданий блока стратегического мышления и управленческого выбора. Цель задания — не предложить отдельные точечные акции и мероприятия, а подготовить программу действий, оценка потенциальной эффективности которой будет подкреплена теми или иными аргументами. В ходе разработки долгосрочной программы взаимодействия с молодежной аудиторией необходимо учитывать риски перегрузки персонала, потери контроля и учитывать уровень управленческой зрелости футбольного клуба.

Идея для формата выполнения задания: можно разделить обучающихся на несколько групп, каждая из которых будет защищать тот или иной подход либо провести дискуссию в формате дебатов.

Задание 5.1.4. Разработка концепции партнерских сетей

Партнерства футбольного клуба с компаниями из различных отраслей стоит рассматривать не как одностороннюю выгоду для клуба, а как обмен ресурсами. Важно правильно оценить заинтересованность партнеров в сотрудничестве. Отдельно стоит обсудить, какие партнерства будут устойчивы в долгосрочной перспективе даже без финансовой мотивации к сотрудничеству.

Задание 5.1.5. Разработка стратегии вовлечения молодежи и оценки ее эффективности

В ходе разработки стратегии вовлечения молодежной аудитории важно не допускать формулирования абстрактных целей, задач и ключевых показателей ее эффективности. Из разработанных обучающимися стратегических планов должно быть ясно, как именно клуб будет понимать, что стратегия работает, и какие показатели доступны к измерению при минимальном уровне аналитики.

Блок 5.2. Проектирование ценности и управление маркетинговыми и коммуникационными решениями

Задание 5.2.1. Что мешает молодежи приходить на матчи?

В целевой аудитории проекта могут быть как рациональные, так и культурные барьеры посещения футбольных матчей. В ходе обсуждения важно показать, что причинами низкой посещаемости футбольных матчей могут быть не только цена билета или расписание матчей, но и привычки, ожидания и социальные нормы. Каждому выделенному в ходе дискуссии барьеру необходимо сопоставить конкретный способ его преодоления с учетом ресурсных ограничений проекта. Обсуждение должно привести к пониманию того, какие 2–3 барьера наиболее критичны для целевой аудитории, и, следовательно, именно на них стоит обратить внимание в первую очередь. Если обучающиеся являются представителями целевой аудитории – молодежью, – можно обратиться к их личному опыту.

Задание 5.2.2. Создание вирусного контента для молодежи

С одной стороны, задание направлено на развитие креативности, и обучающиеся могут предлагать любые возможные идеи вирусного контента. С другой стороны, важно помнить, что идеи должны быть реализуемы силами 1–2 сотрудников футбольного клуба. Обучающиеся должны не только продумать формат контента (видео, сторис, мем и т.п.), но и оценить ожидаемое воздействие на посещаемость стадиона. Задание позволит понять, как можно использовать тренды социальных сетей и юмор для вовлечения аудитории без финансовых затрат, и сформирует навыки создания креативных решений в условиях ограниченных ресурсов.

Задание 5.2.3. От зрителя к болельщику

Цель задания состоит в формировании понимания пути болельщика, т.е. пути потребителя в контексте футбола. Важно обсудить с обучающимися последовательность шагов вовлечения: первый контакт, опыт общения на матче, регулярность посещения, активное участие. Задание позволяет понять, на каком этапе воронки вовлечения конверсия снижается, как можно минимальными средствами создавать привычку посещения матчей и повышать уровень вовлеченности в клубное сообщество.

Задание 5.2.4. Система партнерств для бесплатного продвижения

Рекомендуется акцентировать внимание на разнообразии типов партнеров футбольного клуба и их мотивации. Обучающиеся должны увидеть, что партнерские отношения — это не только поиск контактов, но также планирование и координация. В рамках обсуждения партнерских сетей важно понять конкретные шаги на отдельных этапах работы: первый контакт, обмен ценностями, поддержание отношений. В результате задание позволит сформировать навыки проектного мышления и эффективного использования внешних ресурсов.

Задание 5.2.5. Стратегия вовлечения болельщиков в условиях ограниченного бюджета

В ходе подготовки стратегии вовлечения болельщиков необходимо удерживать фокус обучающихся на проработке ключевых инициатив и приоритетах деятельности. Так как в задании предлагается сформулировать стратегию на ближайшие 1–2 спортивных сезона, необходимо выбрать ограниченное количество действий, которые способны дать максимальный эффект, а также проработать ключевые показатели эффективности и механизмы реализации предлагаемых мер.

Блок 5.3. Экономическая логика решений и управление неопределенностью

Задание 5.3.1. Структура затрат на вовлечение болельщиков в условиях ограниченного бюджета

Предложенные в рамках проекта инициативы могут требовать не только финансовых затрат, но и расходования иных ресурсов: времени, усилий и координации. Необходимо оценить потребность в персонале, а также возможности делегирования отдельных задач. В ходе обсуждения важно рассматривать управленческие ресурсы как ключевой фактор успешности реализации программы и планирования мероприятий на спортивный сезон.

Задание 5.3.2. Косвенные финансовые выгоды от роста аудитории

Задание направлено на анализ выгод проекта, связанных с увеличением посещаемости, например от продажи еды и напитков на стадионе, продаж атрибутики, роста интереса спонсоров к футбольному клубу,

имиджа клуба и иных внешних эффектов. Важно показать необходимость оценки как прямых, так и косвенных выгод в финансовом анализе проекта с учетом временных рамок его реализации и их измеримости, в том числе за пределами реализации проекта.

Задание 5.3.3. Оценка финансовой эффективности программы привлечения молодежной аудитории

В первую очередь в ходе выполнения задания важно оценивать управленческую логику сопоставления затрат и эффектов проекта, а не математическое совершенство расчетов. Отдельно стоит обсудить чувствительность предложенной обучающимися модели к изменениям ключевых параметров проекта, например, уделить внимание расчету *ROI* и пороговым значениями посещаемости матчей. Важно помочь обучающимся связать численные расчеты с управленческими выводами: оправдана ли предлагаемая программа вовлечения болельщиков, какие альтернативные выгоды (долгосрочная лояльность болельщиков, имидж, партнерские отношения и т.п.) необходимо учитывать при принятии решения о продолжении инициативы.

Задание 5.3.4. Сценарный анализ доходов от молодежной аудитории

Задание позволяет развивать умение проводить сценарный финансовый анализ программ по работе с аудиторией в условиях неопределенности, сопоставляя затраты и потенциальные доходы при разных вариантах развития событий. В ходе выполнения задания обучающиеся должны подготовить несколько сценариев доходности проекта: позитивный, нейтральный и негативный. Задание также знакомит обучающихся с понятием чувствительности модели: как изменчивость ключевых параметров финансовой модели (число зрителей на трибунах, средний чек и т.п.) влияет на финансовый результат стратегии в целом. Отдельно важно определить минимальный уровень прироста аудитории, который необходим для финансовой оправданности проекта — он станет одним из ключевых показателей эффективности проекта.

Задание 5.3.5. Финансовая модель долгосрочной ценности молодого болельщика

В рамках выполнения задания важно показать обучающимся разницу между ценностью болельщика в рамках одного сезона и жизненной ценностью болельщика (*LTV*). В ходе выполнения задания обучающиеся должны увидеть, как *LTV* влияет на стратегические решения: расши-

ряет горизонты планирования, оправдывает инвестиции в инициативы и повышает значимость удержания аудитории. Таким образом, задание помогает развивать навыки принятия решений в логике выстраивания долгосрочной ценности клиента.

Блок 5.4. Управление сообществами как источником стратегической ценности

Задание 5.4.1. Кто такие «молодые болельщики» как сообщество?

Молодежь как целевая аудитория футбольного клуба отличается от других сегментов не только возрастом, но и мотивами, каналами общения и ожиданиями. Задание позволяет взглянуть на целевую аудиторию как на сообщество и выявить роли участников: зрителей, волонтеров, создателей контента и т.п. Все это формирует понимание социальных аспектов управления базой болельщиков футбольного клуба (или компании).

Задание 5.4.2. Ритуалы и идентичность сообщества болельщиков

Задание позволяет понять роль ритуалов и символов в укреплении идентичности и эмоциональной связи с футбольным клубом (или брендом компании). В рамках выполнения задания полезно обсудить сценарии использования имеющихся традиций болельщиков, вопросы вовлеченности различных сегментов целевой аудитории клуба и эмоциональный эффект от возможных активностей программы. Такое обсуждение позволит показать управленческую ценность традиций для формирования лояльного ядра аудитории.

Задание 5.4.3. Архитектура сообщества болельщиков

Задание позволяет проанализировать уровни лидерства и ответственности в сообществе болельщиков. Важно акцентировать внимание на критериях отбора лидеров сообщества, вопросах мотивации и инструментах разрешения конфликтов. Задание направлено на формирование навыков управления сообществом болельщиков, понимания необходимости координации и контроля в нем.

Задание 5.4.4. Генерация контента как движущая сила сообщества

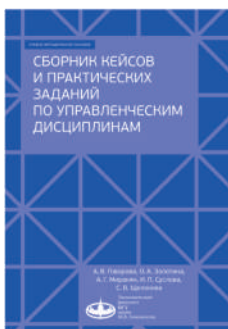
Задание направлено на обсуждение роли контента, создаваемого пользователями (*UGC*), в укреплении эмоциональной связи и продвижении

футбольного клуба. Задание стимулирует обучающихся выстраивать систему мотивации участников сообщества, правила модерации и продвижения контента, а также оценивать влияние активного онлайн-сообщества на вовлеченность и имидж футбольного клуба.

Задание 5.4.5. Сообщество болельщиков как соавтор создания ценности клуба

В рамках задания предлагается рассматривать футбольный клуб и сообщество его болельщиков как партнеров в создании ценности. В ходе выполнения задания следует сформировать карту двусторонних обязательств, описать инструменты и механизмы управления конфликтами, предложить ключевые показатели эффективности и стратегию масштабирования предложенных инициатив программы развития сообщества болельщиков. Обсуждение помогает понять риски модели (потеря контроля, радикализация, репутационные угрозы и т.п.) и вырабатывать подходы к управлению ими.

Учебно-методические пособия лаборатории «Проект МАХ» ЭФ МГУ



Учебно-методическое пособие

Говорова А. В., Суслова И. П.

**Сборник кейсов и практических заданий
по управленческим дисциплинам
для направления «Менеджмент»**

Выпуск 1, 2026

Электронное издание сетевого распространения.
Оригинал-макет – А. В. Плотников.
Оформление обложки – А. В. Плотников.
8,5 печ. л. Опубликовано 20.08.2026.
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15

ISBN 978-5-907909-19-9



9 785907 909199 >