

Кирил Борисов

**СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ И
БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ В СПОРТА**



ГОДИШНИК НА ВУАРР

ТОМ VIII



Доктор Кирил Борисов е завършил магистърска степен по „Публична администрация“ със специализация „Данъчна администрация“ във ЮЗУ „Неофит Рилски“. През 2018 г. е зачислен като докторант на самостоятелна подготовка в докторската програма „Финанси и банково дело“ във ВУАРР.

На 29 май 2020 г. получава образователна и научна степен „доктор по икономика“ след успешна защита на дисертационен труд на тема „Финансиране на спорта в България – състояние, проблеми, перспективи“ с научен ръководител проф.д-р Мариана Асенова.

Научните му интереси са в областта на икономическите и финансови аспекти на управлението на спорта. Притежава професионална квалификация (четвърта степен) „Треньор по футбол“. Преподава в професионалния Колеж по здравеопазване и спорт – Пловдив и е треньор по футбол в детска школа „Болярче“.



UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT
YEARBOOK, VOLUME VIII, 2020

**STRATEGIC MANAGEMENT AND BUSINESS
PLANNING IN SPORTS**

Kiril Borisov

Abstract: This study analyzes the features of strategic planning in the field of sports. It is proved that it is not possible to build an effective working system for physical culture and sports in the country without defining the main directions for the future development of sports, without making a comparative analysis of investment opportunities and the expected result. A special place is given to the role of the state represented by the Ministry of Youth and Sports as a state body for management in this area. It is clear in the prerogatives of the state to define what goals and tasks are facing sport, in what way and in what terms should certain results be achieved, what should be the overall system for physical culture and sports from the point of view of the strategic goals set before the system of physical culture and sports.

Keywords: strategic planning in sports; state management of sports; direct and indirect methods of influencing sport; stimulating sports.

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ И БИЗНЕС ПЛАНИРАНЕ В СПОРТА

Кирил Борисов

Резюме: В настоящата студия се анализират особеностите на стратегическото планиране в сферата на спорта. Доказва се, че не е възможно да се изгради ефективна работеща система за физическа култура и спорт в страната, без да се определят основните насоки за бъдещото развитие на спорта, без да се направи съпоставителен анализ на инвестиционните възможности и очаквания резултат. Специално място е отделено на ролята на държавата в лицето на Министерството на младежта и спорта като държавен орган за управление на тази сфера. В прерогативите на държавата е ясно да определи какви цели и задачи стоят пред спорта, по какъв начин и в какви срокове трябва да се постигнат дадени резултати, каква трябва да бъде цялостната система за физическа култура и спорт от гледна точка на стратегическите цели, поставени пред системата на физическата култура и спорта.

Ключови думи: стратегическо планиране в спорта; държавно управление на спорта; преки и косвени методи за въздействие на спорта; стимулиране на спорта.

ВЪВЕДЕНИЕ

Физическото възпитание и спортът като отрасъл включва в себе си съвкупността от организации, предприятия, институти, органи на управление, които осъществяват производството, реализацията и потреблението на стоки и услуги, осигуряващи удовлетворяването на потребностите на населението със специфично предназначение.

Процесът на формиране на качествено нов модел на икономическа дейност в сферата на физкултурните и спортни услуги се извършва едновременно с търсенето на възможни пътища в тази посока. Всичко това дава своя отпечатък върху съществуващите тенденции в отрасъла и прави тези проблеми особено актуални. Безспорно е доказано, че едно от общоприетите средства за постигане на ефективност в икономиката е бизнес планирането на процесите, в

това число и в спорта. Като икономически ресурс потенциалът от физическо здраве трябва да се възпроизвежда и оценява успоредно с всички останали фактори на производството.

Целта на настоящата студия е да се посочат възможностите за подобряване на стратегическото планиране в сферата на физическото възпитание и спорта в условията на пазарната икономика и на тази основа да се открият основните насоки за усъвършенстване организацията и управлението на спорта.

В съответствие с поставената цел са формулирани следните конкретни задачи:

- да се анализира състоянието и особеностите на стратегическото планиране на физическата култура и спорта;

- да се анализират възможностите за взаимодействието на държавата със спортния бизнес;

- да се посочат пътищата на взаимодействие на държавните органи за управление в спорта със спортните организации;

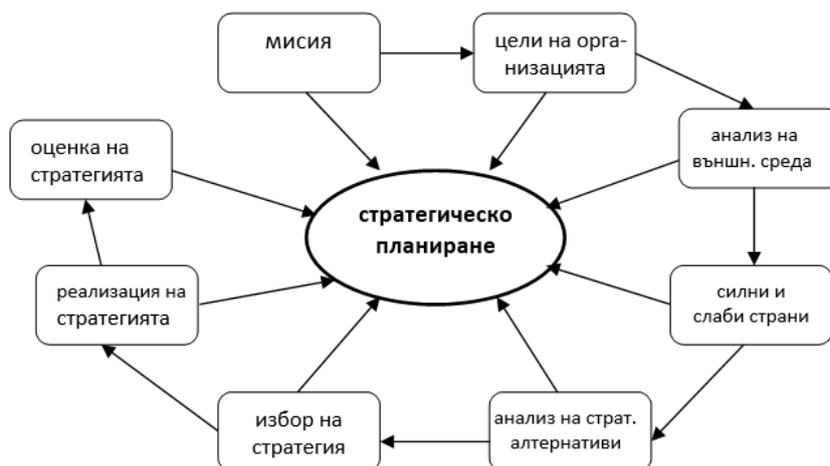
- да се конкретизират преките и косвени методи на управление на спортния бизнес.

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ФИЗИЧЕСКАТА КУЛТУРА И СПОРТ

Да се изгради ефективна работеща стратегия за физическа култура и спорт в страната е невъзможно, без да се определят основните насоки за бъдещото им развитие, без съпоставителен анализ на инвестиционните възможности и очаквания резултат, без да се вземат предвид мненията на професионалната спортна общност и широката общественост.

Стратегията представлява детайлен комплексен план, насочен към осъществяване на мисията на дадена организация и постигането на нейните цели. Като правило стратегията се формулира и разработва от ръководството на организацията, но реализирането ѝ изисква участието на представители от всички равнища на управлението. Стратегическият план се съставя в резултата на задълбочени изследвания и фактически данни. Поради това организацията е длъжна постоянно да събира и анализира информация за сферата на съответния отрасъл, за пазара, за конкурентите и други фактори.

На тази основа можем да открием основните компоненти на планирането: *цели, стратегия, политика на организацията, процедури и правила, бюджет*. На фиг. 1. е представен модел на процеса на стратегическото планиране.



Фиг. 1. Основни етапи на стратегическото планиране

Първото и най-съществено решение при планирането е изборът на *цел на организацията*. Основната обща цел е *мисията*. Целите се избират, за да се осъществи мисията и затова е важно да бъдат правилно формулирани. Процесът на стратегическото планиране ще бъде толкова по-успешен, колкото поставените цели отразяват намерението на ръководството и възможностите на организацията.

След установяване на мисията и конкретизиране на целите следва *изучаването на външната среда*. Това е *етапът на диагностицирането*. На този етап се прави детайлен анализ на икономическите, политическите, пазарните, технологичните и международни фактори. Текущото състояние на икономиката оказва определено влияние на целите на организациите, в т.ч. и на спортните. Например фактори като: инфлацията, заетостта, стабилността на валутните курсове, данъчното бреме, постоянно се наблюдават и анализират. Ръководството на спортните организации трябва да следи промените в нормативните актове на държавата и на местните органи, в решенията, които се вземат от тях по отношение на спортната сфера и т.н.

Промените във външната среда се характеризират с редица фактори, към които се отнасят: изменящите се демографски условия, жизнените цикли на различните стоки и услуги, разпределението на доходите на населението, равнището на конкуренция в отрасъла,

възможностите за проникване на пазар и т.н. Измененията във външната среда може да поставят организацията в губещи позиции спрямо конкурентите. В спорта появата на нови ефективни средства за подготовка на спортистите с висока квалификация (като новостите във фармакологията, екипировката) води до разработване на нови методически подходи в тренировъчния процес на спортистите.

Нито една организация не може да игнорира фактическите и възможните реакции на конкурентите си. Това важи особено за спортните клубове. При анализа на конкурентите трябва да се отчетат поне четири *диагностични елемента*:

- анализ на бъдещите цели на конкурентите;
- оценка на текущата стратегия на конкурентите;
- анализ на предпоставките в конкурентната среда и
- задълбочен преглед на силните и слаби страни на конкурентите.

Налагат се следните въпроси:

1. Удовлетворен ли е конкурентът от своето настоящо положение?

2. Какви са вероятните изменения в стратегията на конкурента?

3. В какво той е уязвим?

4. Какво би провокирало конкурента към големи и ефективни контра мерки?

За успешното планиране мениджърите трябва да отчетат вътрешните потенциални възможности и недостатъци на организацията, а така също и външните проблеми. С тази цел се провежда *управленско проучване*. В управленското проучване на силните и слаби страни на организацията е процес, в който се включват пет вида дейности – *маркетинг, финанси (счетоводство), производство* (учебно-тренировъчен процес), *човешки ресурси* (състав на отбора от гледна точка на възможностите на спортистите), а така също *културата и вида на организацията*. Стандартните етапи на системата на проучването са: *събиране на информация, нейното документиране, анализ и използването ѝ*. Важен елемент на етапа на анализа е *методът на сравнението*. Сравнението е по отношение на предходните периоди, на конкурентите, на ситуацията на пазара. Например, ако спортният клуб е увеличил продажбата на билети за спортните събития в които той участва с 10% за година, то това е добър показател. Но, ако продажбите при конкурентите са се увеличили с 20%, то клубът няма повод за удовлетворение.

При проучването на слабите и силни страни на спортната организация е необходимо да се отчитат и квалификацията на играчите, компетентността на ръководството, текучеството в отбора, ефективността на системата за възнаграждения и стимулиране, системата за подготовка на мениджърския състав, треньорите и т.н. Тук се отнасят и такива характеристики като – *навиците, знанията, способностите, предложенията, очакванията, постиженията*. В спортна организация, в която работят квалифицирани състезатели и подготвени за управлението мениджъри, които се ръководят от добре мотивирани цели, може да се прилагат различни алтернативни стратегии.

За избора на алтернативна стратегия влияние оказват факторите: *степен на риск; времето*. Обикновено се очертават четири основни стратегически алтернативи, а отделно всяка една може да има множество варианти. Тези алтернативи са: *ограничен растеж; растеж; съкращение и съчетаване на всички посочени алтернативи*.

За осъществяване на дългосрочната стратегия се изработват краткосрочни цели. Това е тактиката, която провежда организацията. Например, планът за подготовка на отбора за четири годишен период е дългосрочна стратегия, а годишният план, с който се решават задачите за текущия период представлява краткосрочната стратегия или тактиката. На базата на дългосрочните и тактическите планове, мениджърският екип разработва своята спортна *политика*.

Политиката представлява общото ръководство за действие и приемане на решения, облекчава постигането на целите.

Примери за политика в спорта могат да бъдат:

- ✓ политиката за подмладяване на състава на отбора;
- ✓ политиката на равните възможности;
- ✓ политиката на привличане на външни играчи;
- ✓ политиката за състав на националния отбор на базата на най-силния отбор в страна;
- ✓ политиката, основана на националните традиции и ценности;
- ✓ политиката, ориентирана към играчи «звезди»;
- ✓ политиката, залагаща на ветераните;
- ✓ политиката, ориентирана на играчи, участвали в националното първенство;
- ✓ съчетание на различни политики.

Държавният орган за управление на физическата култура и спорт трябва ясно да определи какви цели и задачи стоят пред него, по какъв начин и в какви срокове трябва да се постигнат дадени

резултати, каква трябва да бъде цялостната система за физическа култура и спорт след десет или петнадесет години. Без разбиране на тенденциите в развитието на спортната индустрия, без единен дългосрочен план за усъвършенстването ѝ, мениджмънтът ще стане хаотичен и несистематичен, а мениджърите ще се превърнат в „пожарна команда”, която работи в условията на постоянна криза. В такава ситуация ресурсите се разходват нерационално, а коефициентът на полезно действие на системата на управление е извънредно нисък.

Много министерства, ведомства, държавни и частни корпорации потвърждават това на практика. При липса на стратегически план всеки мениджърски или административен екип работи по собствен сценарий. Всяко ново ръководство отхвърля приемствеността и налага собствена линия. В резултат – нереализирани планове и недовършени дейности, пропилені ресурси, недоволство и неудовлетвореност на служителите и на потребителите. Така непоследователността на дейностите, липсата на стратегически планове и ясни пътища за реализацията им пречи на мениджмънта и до голяма степен дезорганизира работата му.

С въвеждането на стратегическо планиране в процеса на управление положението съществено се подобрява - това означава изработване на стратегия за организиране на дейностите в дългосрочен план с оглед на поставените цели. Стратегията обхваща въпроси от теорията и практиката на управлението на отрасъла или организацията, разработва начини и форми за провеждане на стратегическите дейности, определя целите и задачите на структурните звена, разпределя финансовите, кадровите и други ресурси по различните направления.

Стратегическото управление във физическата култура и спорт започва със събиране и първичен анализ на информацията за състоянието на отрасъла, за удовлетвореността или недоволството на служителите от сектора на физическото възпитание и спорт от тяхното материално и социално положение, за исканията и нуждите на потребителите на спортни услуги и на професионалните спортисти. Ръководителите на държавните структури, отговорни за физическото възпитание и спорт, също така трябва да разполагат с актуални данни за състоянието на детско-юношеския спорт, както и за спорта за хората с увреждания в страната, за проблемите на спортната наука и образование, за количеството и качеството на спортните съоръжения на регионално и национално ниво. Не по-маловажна е информацията, която косвено дава представа за състоянието на нещата в областта на

физическото възпитание и спорт – такава информация е броят на хората, занимаващи се със спорт, средната продължителност на живота в страната и в чужбина, както и броят на пушачите, наркоманите, алкохолиците и хората с наднормено тегло. Цялата тази информация се събира от мениджърите в сферата на физическата култура и спорт чрез различни канали и от различни източници. Ще изброим основните от тях:

1. *Данни от Националния статистически институт.* Мениджърите могат да получат определена информация от официалните данни на Държавния статистически институт, който следи установените списъци на наблюдаваните показатели. Например статистическият институт периодично дава сведения за показателите: продължителност на живота в градските и селските райони, посочват се причините за смъртност (от различни заболявания, от пътно-транспортни произшествия и др.). Освен това държавната статистика публикува информация за нивото на доходите на населението, половото съотношение и възрастов състав, минималните разходи за живот и за нивото на заплатите в областта на физическото възпитание и спорт. Данните от статистическия институт са един от най-важните информационни източници за мениджърите в спортния отрасъл.

2. *Данни от маркетингови проучвания.* Много данни, необходими за стратегическото планиране на спортния отрасъл, не могат да бъдат предоставени от статистическия институт, тъй като той не ги проследява. Такива данни са:

- броят лица, занимаващи се с физическа култура и спорт;
- броят на спортните съоръжения, които са предназначени за елитния спорт и за масовия спорт;
- броят фенове общо или по видове спорт;
- броят лица, водещи здравословен начин на живот и др.

Статистическият институт не дава отговори на въпроси като: кои видове спорт набират популярност и кои губят популярност; какви видове спорт за свободното време предпочита населението в различните региони на страната. На тези и много други въпроси никой не може да отговори без специални изследвания. Именно маркетинговите изследвания могат да намалят несигурността и да пресъздадат картината на истинското състояние на нещата в определена област на физическото възпитание и спорта. Такива проучвания се извършват от опитни маркетингови специалисти¹ в

¹ Цолов, Б. (2008) Основи на маркетинга в спорта. Изд-во НСА.

областта на физическото възпитание и спорта и специализирани маркетингови агенции. За да идентифицират мненията и настроенята на субектите за физическото възпитание и спорт, маркетингозите провеждат анкети сред целеви групи. Това могат да бъдат: лични интервюта, по телефона, с помощта на анкети или други инструменти. Получените данни се обработват и на тяхна основа се изгражда картината на мнения и намерения.

3. *Данни от фокус групи.* Комплексните маркетингови изследвания са много ефективен инструмент за установяване на пазарните предпочитания, мнения и намерения на респондентите. Въпреки това, те имат своите недостатъци. По-конкретно, точността на резултатите от анкетата зависи от броя на анкетиранияте, което от своя страна води до забавяне на изследванията, увеличаване на разходите за тяхното изследване и остаряване на информацията. Целевите групи могат да бъдат с малък брой (например анкети се провеждат сред ръководители на спортни организации и федерации) или могат да бъдат разпръснати по територията на страната. В такива случаи се използва методът на фокус групата, който е евтин и сравнително точен инструмент за интервюиране на целеви групи. Извадката във фокус група е от 5 до 20 души (а при обемни маркетингови изследвания тази цифра варира от 300 до 2 хиляди респонденти), които представляват професионална или друга общност. Удобно е да се използват фокус групи при интервюиране на треньори, професионални спортисти, спортни мениджъри, фенове, обикновени граждани от различен пол и възрастови категории.

4. *Експертни оценки.* Важен източник на информация за състоянието и перспективите за развитието на физическата култура и спорта са експертните мнения, тоест мнения, изразени от авторитетни експерти в тази област - ръководители на спортни организации, представители на международни спортни федерации, анализатори и маркетингози на предприятия от спортната индустрия и др. Мненията на експертите са незаменими в тези области, в които е трудно да се работи с конкретни числови показатели - например при оценка на перспективите за развитие на даден вид спорт или оценка на публиката на стадионите и пред телевизионния екран. Методът на експертната оценка е евтин и често използван инструмент за получаване на необходимата информация.

5. *Данни от спортните организации.* Спортните организации водят финансова и счетоводна отчетност на всички операции, осъществяват кадрови отчети, отчет на материалните средства и др.

Ръководителите на спортните отдели и организации редовно подготвят доклади за свършената работа, посочват процента на изпълнение или неизпълнение на планираните задачи, анализират причините за отклонения от контролните данни. Официалните отчетни данни са един от най-значимите канали за получаване на информация, както в органите на държавната статистика, така и във висшестоящите институции, отговорни за състоянието на физическото възпитание и спорт в страната.

След като бъде получена, класифицирана и обработена служебната информация, на нейна база се прави анализ както за отделните сфери на физическото възпитание и спорт (спортната наука и образование, спорта за хората с увреждания и детско-юношеския спорт, спорта за високо спортно майсторство и др.), така и за спорта като цяло. В резултат на анализа на обработените данни се правят изводи за здравословното състояние на нацията, за най-проблемните места във физическото възпитание и спорт, за необходимите ресурси, които могат да изгладят или премахнат недостатъците.

Освен това, според динамиката на наблюдаваните показатели, според резултатите от маркетинговите проучвания и други признаци, е възможно да се установят тенденциите в развитието на физическото възпитание и спорт в страната, да се сравнят с подобни показатели на чужди страни. Въз основа на това сравнение и цялостен анализ на всички входящи данни се правят изчисления на различни алтернативни възможности за развитие на физическото възпитание и спорт в страната, като се вземат предвид съществуващите тенденции и нива на финансиране на отрасъла.

В зависимост от избрания модел на стратегическото развитие на физическото възпитание и спорт в страната се определят приоритети за целенасочена подкрепа на определени направления. Като алтернативни опции могат да бъдат избрани:

1. Вариант на стратегическата подкрепа от държавата в сферата на физическото възпитание и спорт. Тази стратегия се състои във всеобхватната подкрепа от страна на държавата на всички сфери на физическото възпитание и спорта в страната - професионални и масови спортове, младежки спорт и спорт за хората с увреждания, спортната индустрия и спортен бизнес, изграждане на спортни съоръжения, ученически спортове, спортни и образователни програми и др. Финансовите разходи за изпълнение на тази стратегия са много високи, тъй като финансирането се извършва в широк кръг области без

концентрирани приоритети. Подобна стратегия може да се използва в режим на управление на кризи.

2. Стратегията на "разумната достатъчност" в областта на физическото възпитание и спорт. Същността на такава стратегия е да се сведат до минимум държавните разходи за физическо възпитание и спорт. Основата на стратегията е принципът, че спортуването е въпрос на избор за всеки гражданин. Ако смята, че физическото възпитание и спорта са полезни и необходими, тогава той купува оборудване и спортни услуги на пазара, както всички други продукти. Държавата в такава система на отношения поддържа само необходимия минимум по отношение на предоставянето на спортнообразователни услуги и оказване на помощ на най-изявените спортисти. Изпълнението на тази стратегия включва ниски разходи за областта на физическото възпитание и спорт и изместване на акцента върху нейното самофинансиране и саморегулиране.

3. Стратегията за избираща подкрепа на определени области на физическото възпитание и спорт. Държавата може да избере стратегия за избираща подкрепа за ограничен брой области на физическото възпитание и спорта. Такива области могат да бъдат:

- професионалният спорт, с помощта на който държавата постига идеологически, политически или други цели;
- масовият спорт, чрез който се подобрява здравето на нацията и се установява здравословен начин на живот;
- подкрепа за определени национални спортове или определени перспективни области във физическото възпитание и спорт, които могат да дадат най-добри резултати.

Конкретната стратегия за развитие на физическата култура и спорт в страната се избира въз основа на преобладаващото обществено мнение, както и финансовите и организационни възможности на държавата. А като страна-членка на ЕС, в нашата страна се следват и общите насоки, които ЕС очертава в своите стратегически насоки за развитието на спорта в общността. Предлаганите алтернативни стратегии се оценяват от законодателната и изпълнителната власт според критериите: разходи, скорост на получаване на очаквания резултат, обхват на населението (масовост), приложимостта и ефективността.

В процеса на разглеждане на различните направления за развитието на физическата култура и спорта се предлагат различни начини за решаване на проблеми, водят се дискусии, изчисляват се икономически и социални показатели. След всички тези процедури се

избира най-приемливата стратегия, която става основна. Съгласно избраната стратегия се определят необходимите ресурси - финансови, материални, трудови, предвиждат се конкретни мерки и се определят сроковете за тяхното изпълнение.

Може да се каже, че приетата в България Национална стратегия за развитие на физическото възпитание и спорта в Република България за периода 2012–2022 г. има всички белези на основополагащ документ за ролята, мястото и социалните функции на физическото възпитание и спорта в Република България. В нея са отразени:

- необходимостта от качествено преустройство на системата за физическо възпитание и спорт у нас като задължителен компонент на политическите, икономическите и социалните промени в обществото;
- основните принципи, върху които тя се изгражда,
- основните ѝ структури и дейности, нейната организация и управление, с приоритетните и спомагателните функции на държавните и обществените институции; различните видове осигурявания, както и критериите за ефективността на системата в новите социално-икономически условия.

Решаваща роля за претворяването на постановките на Националната стратегия за развитие на спорта принадлежи на държавата.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕТО НА ДЪРЖАВАТА СЪС СПОРТНИЯ БИЗНЕС

Определянето на стратегическото развитие на физическото възпитание и спорт за един период от 10-15 години е първата стъпка в процеса на дългосрочно планиране за развитието на отрасъла. На този етап се определят концепцията за развитие на системата на физическото възпитание и спорт в страната, поставят се целите и се разпределят необходимите ресурси. В същото време целият набор от планирани дейности и разпределени ресурси е свързан с общата стратегия за развитие на страната, с възможностите на икономиката и обществото. С други думи, принципът на *съгласуваност* трябва да се поддържа, когато стратегиите за развитие на всички сектори на националната икономика не са разнороден конгломерат, а единен състав, при който всички планирани мерки са подкрепени от подходящи ресурси. В противен случай изпълнението на отделни стратегически планове е поставено под въпрос и в същото време целите на цялостната държавна стратегия стават непостижими.

Възможностите на всяка една икономика не са неограничени. Тези възможности са ограничени от финансови, човешки, материални и други ресурси. От своя страна тези ограничения се отразяват в бюджетите на всички нива - на общински и в националния бюджет. Общото ниво на приходите и разходите на държавата ограничава изпълнението на всички стратегически планове за секторите на националната икономика. Това означава, че ако някой от отраслите получава повече финансиране (и следователно консумира повече ресурси), други отрасли се финансират в по-малка степен, което ограничава способността им да ускорят развитието си.

Тук трябва да се отбележи, че такава зависимост по отношение на държавното финансиране е характерна само за определени сектори - тези, които нямат вътрешни източници на доходи. Това се отнася за такива държавни институции като армията, правоохраняващите органи, съдебната система. В други сектори, които включват физическото възпитание и спорт, такива възможности съществуват. Следователно физическото възпитание и спорт не се ограничава до финансиране от бюджетни средства; съдържа голям потенциал за самофинансиране. Този факт се взема предвид и при съставяне на планове за развитие на физическа култура и спорт на всички нива.

Двата параметъра - размерът на бюджетното финансиране и нивото на собственото финансиране - са основни за дългосрочното планиране на целия комплекс от мерки в областта на физическото възпитание и спорт, а именно изграждането на нови спортни съоръжения, подкрепата на професионалния спорт, поддържането на системата за физическо възпитание и спорт, финансирането на детски спортни школи, спортни училища, клубове за високо спортно майсторство и други спортни организации. В този случай държавата може да повлияе на по следните начини:

а) чрез пряко бюджетно финансиране, разпределяне на средства за конкретни разходи;

б) чрез косвено финансиране, регулиране на данъците върху спорта, спортните дейности и спортния бизнес. Също така и използване на инструменти за преференциално кредитиране и субсидиране на физическото възпитание и спорт, които са много ефективни форми на непряка подкрепа.

Физическата култура и спорт се управляват чрез бюджетно и извънбюджетно финансиране както на национално, така и на регионално ниво. Ако някой от регионалните субекти счита общата стратегия за развитие на физическата култура и спорт в страната за

недостатъчна, тогава той може да разработи своя собствена стратегия, която разширява и допълва националната. Това обаче изисква допълнителни финансови и материални ресурси, които регионалните или общинските власти трябва да търсят независимо и за сметка на вътрешни източници.

Добър пример по този въпрос е столицата София. Имайки на разположение значителни финансови, човешки и други ресурси, общинските власти предприемат дългосрочна стратегическа програма *Общинската Стратегия за развитие на физическото възпитание и спорта 2012-2020* година и се разработва въз основа на анализ и отчетени резултати от Общинската Програма в изпълнение на *Стратегия за развитие на физическото възпитание и спорта 2012-2015* година.

Въз основа на приетия нов Закон за физическата култура и спорта през 2018 г. и цитираната дългосрочна стратегия за развитие на физическото възпитание и спорта в столицата, в София са създадени благоприятни условия за развитието на почти всички форми на физическа активност, релевантни на Европейски и Национални програмни документи и законодателство в областта на спорта. В тези програми се определят изискванията за програмно финансиране, разработен механизъм за общинска политика и финансиране на спортни дейности, развитие на програми в образователните институции за спортни извънкласни дейности, взаимодействие и партньорство със спортни клубове. Подобна визионерска политика дава плод - физическото възпитание и спортът в София се развиват динамично и ефективно, в пълно съответствие с избраната стратегия.

Перспективното и текущо планиране на дейностите се осъществява не само от правителствените агенции, отговарящи за физическото възпитание и спорта на национално и регионално ниво, но и от други спортни организации, които извършват дейността си автономно, на принципите на самофинансиране и саморегулиране. Тази група от организации включва асоциации на професионални спортисти (лиги, съюзи, федерации) и цялата индустрия на спортния бизнес. Тези участници в сферата на физическото възпитание и спорта планират дейностите си на малко по-различни принципи.

Определящият мотив в дейността на търговските спортни организации е да се реализира печалба. Но може да се получи по-голяма печалба само като се разшири количеството и качеството на предлаганите продукти, въведат се нови технологии и форми на работа с клиенти. Този фактор е в основата на стратегическото планиране на

търговските организации със спортна насоченост, заради него се разширява бизнесът, включват се в нови хора, приобщават се към ценностите на спорта и здравословния начин на живот. Освен това трябва да се отбележи, че въпреки разликата в целите и стимулите за професионална дейност, държавните и търговските структури до голяма степен имат едни и същи задачи (вж. фиг. 2).



Фиг. 2. Оби цели в държавния и в частния сектор на физическата култура и спорт

И едните, и другите се интересуват от увеличаване на броя на хората, занимаващи се с физическо възпитание и спорт и водещи здравословен начин на живот, намаляване на данъците върху физическата култура и спортните дейности, създаване на благоприятни условия за спорт, увеличаване на броя на работните места в областта на физическото възпитание и спорта.

Общите интереси включват координация на усилията в системата за планиране и управление на физическото възпитание и спорт. Структурите на държавното управление, работещи в тесен контакт с представителите на спортната индустрия и спортния бизнес,

разработват съвместни планове и програми, които определят разпределението на функциите и отговорностите на страните, установяват тяхната компетентност и условия на работа, график на събитията и източници на финансиране. По този начин управлението на физическата култура и спортните събития става по по-подреден и последователен начин, с минимален брой недостатъци и срывове.

Пазарната форма на управление на физическата култура и спорт, при която държавата комбинира усилията си със спортния бизнес, е по-ефективна и по-евтина от чисто държавното управление. Предимствата на тази система за управление са очевидни.

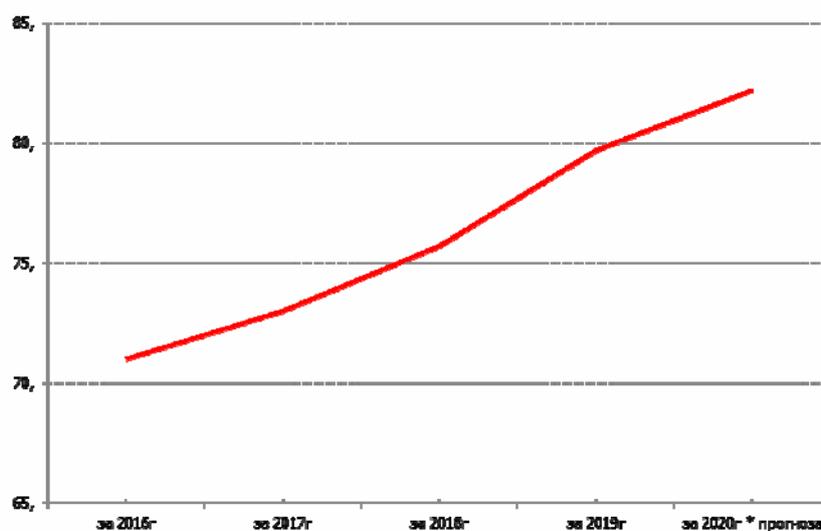
Първо, в пазарните икономически условия държавата, която не е в състояние изцяло да финансира физическото възпитание и спорта, прехвърля част от управленските и организационните функции на търговски структури, които въз основа на самофинансиране и самостоятелна заетост поддържат адекватно ниво на развитие на масовия и професионалния спорт. С други думи, с намаляване на дела на държавата на пазара за спорт и спортни услуги, той не се срива, а само прехвърля определени функции на търговските спортни организации.

Второто предимство на тази система за организиране на физическото възпитание и спорта в страната е приспособяването ѝ към пазарните условия, към реалните желания и финансовите възможности на потребителите. При такава система ресурсите се насочват там, където са търсени. В такава система от взаимоотношения е изгодно спортният бизнес да се насочи към разнообразни (включително скъпи и елитни) спортни и физически активности, които държавата по принцип не финансира.

Разбира се, системата за съвместно управление на физическото възпитание и спорт има своите слабости. Например, намаляването на прякото финансиране от държавата означава известна загуба на командни нива и функции за вземане на решения. Министерството на спорта, като държавен орган за управление не може да дава директни указания на спортните федерации или на представителите на спортния бизнес. Това може да се преодолее при промяна на стила на работа, при замяна на командните методи с екипност и сътрудничество, което може да даде много положителни резултати.

За ролята на държавата в развитието на спорта в България можем да съдим по средствата, която тя отделя ежегодно за целите на физическата култура и спорта.

На фиг. 3 е илюстрирана динамиката на бюджетните разходи за спорт за периода 2015-2020 г.



Фиг. 3. Разходи на ММС за периода 2015-2019 г. (млн. лв.)²

Графиката показва непрекъснато, макар и неголямо нарастване на разходите за спорт от държавния бюджет, които в през бюджетната 2021г. се предвижда да бъдат 97 603,8 хил. лв.³.

Съгласно чл. 123 от Закона за физическото възпитание и спорта дейностите в областта на физическото възпитание, физическата активност, спорта и спортно-туристическата дейност се финансират със средства от държавния бюджет, бюджетите на общините, със средства, осигурени в изпълнение на международни договори и програми, и от други източници.

Според чл. 125(1) от същия закон по бюджета на Министерството на младежта и спорта постъпват средства от:

1. целеви субсидии за развитието на физическото възпитание и спорта, определени по реда на § 9, ал. 2 от преходните и заключителните разпоредби на Закона за хазарта;

² Съставена от автора по данни на ММС за съответните години

³ Решение № 778 на Министерския съвет от 29 октомври 2020 г. за одобряване на проекта на Закон за държавния бюджет на Република България за 2021 г. и Актуализираната средносрочна бюджетна прогноза за периода 2021-2023 г. Достъпно на: <http://minfin.bg/bg/4> (видяно на 20.11.2020).

2. дарения, завещания и спонсорство от български и чуждестранни физически и юридически лица;

3. други източници, определени със закон или с акт на Министерския съвет.

Пак в същия закон е постановено, че ежегодно със средства от държавния бюджет се подпомагат:

1. изграждането, реконструкцията и модернизацията на спортни обекти и съоръжения и на обекти за социален туризъм с национално значение, както и на спортни обекти и съоръжения и на обекти за социален туризъм - държавна и общинска собственост;

2. разходите за учебно-тренировъчна и спортно-състезателна дейност, както и за поддръжка и развитие на спортната и материално-техническата база в спортните училища;

3. научноизследователската и приложната дейност в областта на физическото възпитание и спорта;

4. медицинският и допинговият контрол;

5. дейности и мероприятия от Националната програма за развитие на физическото възпитание и спорта;

6. необходимите разходи за прилагане в общините на чл. 57, ал. 1⁴;

7. други дейности в областта на физическото възпитание, спорта и социалния туризъм, определени със закон или акт на Министерския съвет;

8. програма за олимпийска подготовка;

9. подготовка и провеждане на световни и европейски първенства, на които домакин е Република България;

10. програма за развитие на спорта за високи постижения.

Както се вижда, средствата от държавния бюджет се насочват приоритетно за спортни обекти с национално предназначение, финансиране на научните изследвания в спорта и реализиране на Националната програма за развитието на физическото възпитание и спорта.

⁴ Чл. 51 (1) от Закон за физическото възпитание и спорта „Предоставените държавни и общински спортни обекти и съоръжения на спортни организации и на други юридически лица се ползват от тях по предназначението им съобразно нуждите, за които са предоставени“.

ДЪРЖАВАТА И СТРАТЕГИЧЕСКОТО РАЗВИТИЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНИЯ СПОРТ

Най-зрелищната и скъпа част от физическото възпитание и спорт са професионалните спортове, които привличат вниманието на милиони зрители по целия свят. Представителите на професионалния спорт, наред с поп звездите и шоубизнесът, са разпознаваеми фигури, имат много последователи и почитатели.

Според изявите на професионалните спортисти международната общност оценява постиженията на дадена страна, формира уважително или неуважително отношение към нея. Професионалните спортисти често са „лицето на страната“, неговият отличителен белег; според тяхното поведение, култура, ниво на доходите, се оценява степента на развитие на страната, нейните реални и потенциални възможности и въздействието върху световния спорт.

В допълнение към функцията глобална реклама на страната на световната сцена, професионалният спорт изпълнява и редица други социално значими функции (вж. фиг. 4), сред които най-важните са:

- Патриотично възпитание;
- Единение на нацията; усещането за един народ и един отбор;
- Формиране чрез младежите на образци за подражание.

Положителният образ на професионални спортисти, постигнали победите си с упорит труд и талант, е ярък пример за успешна кариера без алкохол, цигари, наркотици;

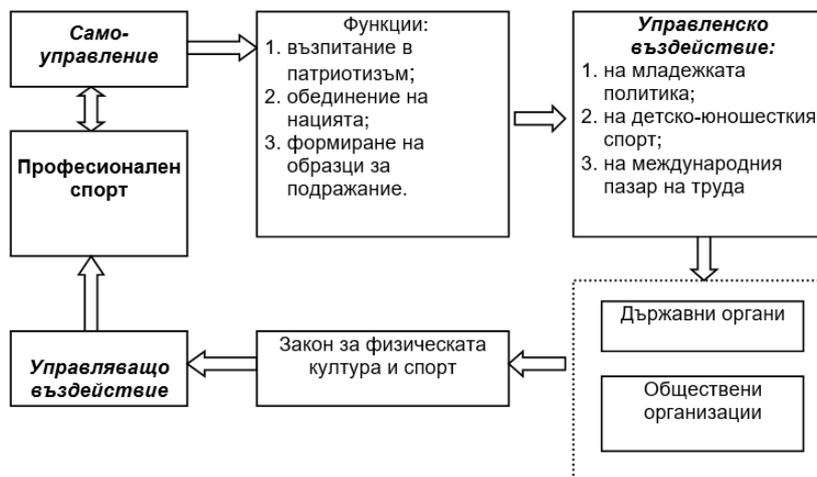
• Икономически фактори. Нивото на доходите на професионално свързаните със спорта (спортисти, треньори, мениджъри) е много високо, което също служи като привлекателен момент за младежта;

• Създаване на условия за пълноценното свободно време на милиони фенове.

Както се вижда от изброеното дотук, социално-икономическото, политическото и идеологическото значение на професионалния спорт е много голямо. В тази област на дейност участват хиляди спортисти и треньори, голям брой хора и организации, обслужващи този бранш - представители на всички видове медии, служители на спортни съоръжения, технически работници, обслужващ персонал и административен персонал.

Значението на професионалния спорт е много голямо. Затова почти всички страни по света се опитват да демонстрират своите

постижения и възможности в тази област, влагайки огромни средства и ресурси за професионални спортове.



Фиг. 4. Професионалният спорт в системата за управление на социалните процеси

Въпреки това, далеч невинаги големите разходи носят положителни резултати. Доста често се случва значителни суми да се губят и вместо планираните победи и триумфи страната получава само загуби и разочарования.

Причините за подобни неуспехи се дължат преди всичко в неправилно организираната система за професионално управление на спорта. Големите разходи за трансфери, например, често водят до прибързани покупки на силни спортисти от други страни, които бързо изчерпват паричните средства, а планираните резултати не се постигат. Саморегулирането на пазара в такива случаи работи неефективно, а интересите на държавата и обществото са нарушени. Професионалният спорт трябва да се управлява не само в интерес на малки групи спортисти, длъжностни лица или бизнесмени, но и в интерес на най-широките слоеве от населението. В това се изразява регулативната държавна намеса в професионалния спорт, в регулирането на дейността му в най-важните области.

Държавното управление на професионалния спорт се осъществява в следните области:

1. Държавата установява ограничения за броя на чуждестранните спортисти, които играят в национални отбори. Законодателните и изпълнителните органи, в сътрудничество с професионални спортни организации, установяват квоти за общия брой чуждестранни играчи, играещи в определен спорт (футбол, баскетбол, хокей и др.). Това се прави в интерес на младите спортисти, които не могат да получават място и високо възнаграждение в известни клубове у дома. Разбира се, има определени ограничения за свободната конкуренция. Но може да се действа по такъв начин, че да се поддържа конкуренция за местата в спортните клубове и да се осигури достатъчно представителство на свои спортисти в тези клубове. В Националната баскетболна лига у нас е прието от сезон 2020-21, в състава от 12 баскетболисти за мач, всеки отбор задължително трябва да има по един играч до 19 години, и още един - до 23. От сезон 2021-23 ще се увеличи бройката на млади играчи до трима. А броят чужденци, които може да използва всеки отбор от НБЛ едновременно на терена е определен на не повече от трима⁵.

2. Държавата осъществява необходимите взаимодействия с професионалната спортна общност на ниво федерации, доброволни спортни общества, Олимпийски комитет, предприятията за спорт и бизнеса в спортната индустрия, за да разработи съгласувана политика и да вземе най-важните решения. В постоянен диалог между държавата и професионалната спортна общност се намират оптимални подходи за решаване на неотложни проблеми от финансов, правен и управленски характер, свързани с провеждането на вътрешни състезания, световни и европейски първенства, олимпийските игри, набиране на национални отбори, изграждането на нови спортни съоръжения и т.н. Без взаимни консултации решенията са едностранчиви и не винаги отчитат интересите на всички заинтересовани страни.

3. Държавата предоставя финансова подкрепа на националните отбори на страната в състезателния и учебно-тренировъчни периоди, като им осигурява комфортно настаняване, медицински контрол, придвижване до мястото на състезанието, добро хранене и условия за тренировки. Освен това държавата плаща на спортисти и треньори награди за призови места в най-престижните състезания от световно ниво.

⁵ Правила за провеждането на държавно първенство - мъже национална баскетболна лига. Чл. 74. достъпно на https://basketball.bg/files/NBL_20_21/PravilaNBL2010.pdf, (видяно на 1.12.2020)

4. Държавата предоставя морални стимули за професионални спортисти, треньори, спортни рефери и мениджъри, прилагайки за тях система от почетни звания и държавни награди. Държавата влияе на професионалния спорт чрез различни икономически лостове, като използва инструменти за субсидии, облекчено кредитиране и данъчни облекчения. По този начин, променяйки данъчните размери за определени спортни или съпътстващи и свързани със спорта дейности (букмейкърство, лотарии, хазарт), държавата може да засили или, обратно, да ограничи някои видове спортен бизнес, да регулира нивото на доходите и броя на хората, заети в тези отрасли. Тук е уместно да се посочи инициативата на Руската федерация, където се направиха промени в закона за данъчното облагане на доходите на физическите лица, влязло в сила от 1 януари 2020 г. Съгласно тези промени е решено да се правят намаления в облагаемия доход със сумата на средствата, изразходвани от населението за спорт – платени абонаменти за спортуване, посещения на спортни състезания, участия в спортни мероприятия. В Закона за облагане на доходите на физическите лица е записано намаляване на облагаемия доход за сметка на разходите, направени за спорт до 120 000 рубли¹. Направено е още едно предложение за промяна в Данъчния кодекс на Руската федерация. То се отнася до ползването на данъчна отстъпка при изчисляване на данъка върху доходите на физическите лица за родителите, които заплащат занятията по спортна подготовка на своите деца до 18 годишна възраст, която отстъпка може да достигне до 50 хил.рубли за⁶. Този пример заслужава да бъде последван, защото крие силни стимули към смислен и здравословен начин на живот за населението.

5. Държавата участва в дейности за предотвратяване на разпространението и употребата на наркотици, разработва мерки за противодействие на незаконната търговия и съхранение на забранени от Международния олимпийски комитет и WADA (World Anti-Doping Agency) вещества.

6. Чрез правни механизми държавата регулира процедурите и методите за предоставяне на спонсорство в професионалния спорт, системата на отношенията по линията спонсор-бенефициент. При разработването на подходящи механизми държавата решава проблема, от една страна, с допълнителното финансиране за професионални

⁶ Минспорт РФ ПРЕДЛАГАЕТ ВВЕСТИ НАЛОГОВЫЕ ЛЬГОТЫ ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ ЮНЫХ СПОРТСМЕНОВ
ДОСТЪПНО НА: [HTTPS://TASS.RU/SPORT/8850333](https://tass.ru/sport/8850333) (ВИДЯНО НА 29.11.2020)

спортове, а от друга, задачата да предотврати укриването на данъци от предприятията, използващи канали и възможности за спонсорство.

Формите и методите за влияние върху професионалния спорт, които се изброиха дотук, са основата на управленската политика на държавата. Само посочените насоки обаче не изчерпват цялата гама инструменти за влияние върху професионалните спортни организации и спортната общност. Държавните и обществените органи, отговорни за развитието на спорта в страната, използват такива лостове като реклама и пропаганда, взаимодействат с обществото чрез своите уебсайтове и печатни медии, както и чрез политически партии в ежедневната си работа. Използвайки определен инструмент с различна степен на интензивност, държавата решава определен проблем в управлението в интерес на цялото общество.

УПРАВЛЕНИЕ НА СПОРТНИЯ БИЗНЕС ЧРЕЗ ПРЕКИ И КОСВЕНИ МЕТОДИ

Спортът и спортната индустрия функционират в условия на постоянно взаимодействие с много предприятия и индустрии, търговия, транспорт, строителство, туризъм. За поддържане на ефективната дейност на физическата култура и спорт е необходима координирана работа на медиите, спортната наука и образование, спортните съоръжения и производителите на спортно оборудване. Организирането на балансирано управление на такъв огромен индустриален и икономически комплекс е трудна задача, изискваща внимателен анализ и добре обмислени действия, тъй като всяко грешно решение може да доведе до сериозни финансови и материални загуби.

Използването на преференциални и особено благоприятни условия за функциониране на който и да е отрасъл води, както показва практиката, до сериозни структурни деформации в икономиката и бизнес средата: много стопански субекти, които не са пряко свързани с тази индустрия, се опитват по всякакъв начин да се присъединят към нея, за да си осигурят по-благоприятни условия на труд и да получат конкурентни предимства. В резултат на такова преустройство и преливане на предприятия в индустрията от други сфери на националната икономика, държавата претърпява значителни загуби по отношение на данъчните приходи към националния и местните бюджети. Във връзка с това обстоятелство подобен начин като предоставяне за някои отрасли на изключителни условия се използва

много рядко и с много внимание от законодателната и изпълнителната власт.

Друг вариант на подкрепа от държавата е предоставянето на помощ на отделни организации и структури чрез освобождаване от всички или част от данъците и митата.

Понастоящем държавните и общинските структури при управлението на спорта и спортния бизнес използват както преки, така и косвени форми на подкрепа и стимулиране.

Преките форми и методи включват:

- Подкрепа за спортни организации със субсидии от държавния или местните бюджети, както и под формата на пряко финансиране;

- Намаляване на данъците на предприятията от спортната индустрия и фитнеса под всякаква форма (като намаляване на местните данъци, данък върху дохода, ДДС и др.);

- Намаляване на митата върху вноса на суровини или компоненти за предприятия от спортната индустрия.

Косвени методи за подкрепа на спортната индустрия са:

- ✓ Протекционистични мерки, тоест мерки за защита на националните производители на спортно облекло, обувки, инвентар и оборудване от външни конкуренти. Конкуренцията от азиатски производители на евтини продукти и от световни лидери в спортната индустрия (Adidas, Nike, Reebok и др.) е много голяма. Без протекционистични мерки, които включват повишаване на митата, квотите и техническите ограничения, за националните компании, работещи в спортната индустрия, е много трудно да овладеят вътрешния и външния пазар;

- ✓ Създаване на условия за съвместни предприятия и предприятия със смесено участие на местни и чуждестранни производители. Съвместното предприятие е от полза за всички заинтересовани страни: чуждестранните участници получават евтина работна ръка и обширни пазари за продажби, страната домакин - нови технологии и работни места, държавата - данъци и плащания към извънбюджетни фондове, потребителите - евтини и висококачествени спортни продукти (дрехи, обувки, фитнес оборудване и др.);

- ✓ Създаване на условия за инвестиции във физическото възпитание и спорта. Държавните органи и местното самоуправление имат възможност да управляват спортния бизнес, като създават подходящи условия за инвестиции и развиват инфраструктурата на отрасъла. В този случай създаването на подходящи условия се разбира

като обширен набор от форми за подпомагане на спортния бизнес - информационна, правна, морална. Същевременно държавата осигурява режим на политическа и законодателна стабилност, защита на собствеността и правата на лицата, намаляване на престъпността и корупцията, въвеждане на подходящи образователни програми;

✓ Развитие на малкия бизнес в областта на физическото възпитание и спорта, въвеждане на лизингови схеми за продажба на предприятия от сектора. На практика такива схеми изглеждат по следния начин: местните изпълнителни органи извършват всички необходими операции от предварителен характер - разпределят помещения за бизнес, закупуват оборудване, наемат персонал. След определен период от време (от няколко месеца до няколко години) създадената бизнес структура се продава на части на персонала на предприятието или на трети страни, които искат да го купят. Това гарантира безпроблемно навлизане в бизнеса на хора, които нямат специална подготовка и умения.

Понастоящем повечето държави по света прилагат смесени схеми в подкрепата на физкултурата и спортните индустрии. Някои страни насочват своите приоритети към държавна подкрепа и държавно регулиране на спортния бизнес, докато други, напротив, насърчават частната инициатива и пазарните методи.

В момента в България не се прилагат нито преки, нито косвени методи за подпомагане на спортната индустрия и спортния бизнес; в същото време има тенденция към засилване на ролята на пазарните сили и самоуправлението в тези сектори на националната икономика.

ИНСТРУМЕНТИ ЗА СТИМУЛИРАНЕ НА СУБЕКТИТЕ НА СПОРТНИТЕ ОТНОШЕНИЯ

Ефективното управление на хора и организации изисква ефективна система за мотивация, формиране на стимули. Във всяка сфера на дейност наличието на стимули е необходимо, тъй като те са основният елемент за разкриване на вътрешния потенциал на участниците в мениджърските отношения, психологическото активиране на професионалната дейност и инструмент за освобождаване на творческа енергия. Правилно подобрите стимули и добре организираната система за стимулиране на професионалната дейност значително повишават ефективността на отделните служители, предприятия и индустрията като цяло; внасят смисъл, сигурност, морално и материално удовлетворение от работата.

За физическото възпитание и спорта стимулирането е много важно, а понякога дори и по-важно, отколкото за много други сфери на човешката дейност. В спорта се прилагат три основни стимулиращи системи:

а) за спортисти-любители от всички възрастови групи, водещи активен начин на живот и спортуващи в свободното си време след работа (след училище);

б) за професионални спортисти, треньори, рефери, мениджъри и помощен персонал, за които областта на физическото възпитание и спорта е източник на основен доход и основна дейност;

в) за големи групи спортни фенове, които са неразделна част от спорта и спортната индустрия.

Различните групи участници във физическото възпитание и спорт изискват различна система за стимулиране, която да извиква различни чувства, ценности и емоции. Някои от тях дават предимство на красотата, хармонията, пластичността, здравето, други - желанието да работят добре и да получат справедливо възнаграждение за своя труд, трети – интерес и желание активно да прекарват свободното си време и да общуват със себеподобни. Към най-приложимите системи за стимулиране се отнасят:

• **Стимулиране на масовия спорт и двигателната активност на населението от всички възрастови групи.** За да се създадат инструменти за стимулиране на определена група хора, е необходимо първо да се анализират интересите на субектите на тази система от взаимоотношения - кои са основните ѝ участници, кои са обектът и субектът на управленските отношения и кои са най-ефективните лостове за влияние върху определен контингент. В масовото физическо възпитание и спорт ролите се разпределят по следния начин: участници в системата за взаимоотношения - държава, население, спортно-оздравителни дейности; държавата и спортният бизнес оказват контролиращо влияние върху населението с цел засилване на физическата култура и спортните дейности. За тази цел държавата и спортно-развлекателните комплекси използват следните стимулиращи инструменти:

• Държавата въвежда система от спортни категории за деца, младежи и възрастни. Тази мярка насърчава самоусъвършенстването на спортуващите, активира в тях желанието да преминат към по-високи и по-високи спортни категории, да подобрят резултатите си и така да повишат самочувствието и авторитета си сред роднини, приятели, колеги;

- За всички възрастови групи държавата разработва и въвежда специална система от спортни стандарти за различните спортове. Такива комплекси се използват в различни страни (различни скаутски стандарти) за стимулиране на физическата активност и здравословния начин на живот на населението. На лицата, които са изпълнили установените стандарти, се издава сертификат и отличителен знак на съответното ниво или диплома;

- За треньори, рефери и спортни инструктори се въвежда специална скала на отличията - „Спортен инструктор“, „Съдия на състезанието“ и др. Тази мярка стимулира физическата култура и спортните дейности на хората, които работят на доброволни начала;

- Областни, градски, регионални държавни структури, както и представители на бизнеса организират за населението състезания в различни спортове и в различни категории (като „Стрийтбол 3X3“, „Спортно семейство“ и др.). Победителите се награждават публично с купи, медали, грамоти и материални награди. Участието в подобни състезания е силен стимул за активно спортуване;

- Катедрите по физическо възпитание и спорт, олимпийските структури, обществените организации и бизнеса организират различни изяви и благотворителни състезания със спортна тематика. Победителите в състезанията в тържествена атмосфера се награждават с грамоти, купи, материални подаръци. Подобни събития и церемонии за награждаване са ефективен стимул за участие в спортни шоута, състезания, празници.

- **Стимулиране на професионалния спорт.** Стимулиращите инструменти за професионалните участници в спорта - треньори, спортисти, мениджъри, технически сътрудници - значително се различават от подобните методи за стимулиране на масови и развлекателни спортове. В професионалния спорт акцентът е върху материалния и финансов компонент на стимулите, въпреки че и други инструменти за мотивация се използват доста широко. Следните инструменти се използват като стимули в професионалния спорт:

- Заплащане на високи хонорари на професионалните спортисти и треньори, работещи по трудови договори. Съответно, колкото по-висока е сумата, изплатена за победи и рекорди, толкова по-големи са стимулите за постигане на планираните резултати;

- Присъждане в официални и комерсиални състезания на значителни материални награди под формата на автомобили, сериозни суми и други привлекателни награди (които най-често се осигуряват от спонсориращи компании). Материалните награди изострят

конкуренцията на спортните терени, правят състезанията по-ярки и интересни, а отборите или отделните спортисти печелят допълнителен стимул за безкомпромисна борба;

- Постигането на известност и слава е също мощен стимул за професионалните спортисти, треньори, мениджъри, рефери. В самата природа на човека е заложен стремеж към изява, известност, към себеутвърждаване. Постигането на високи спортни резултати, участието в националните отбори на страната, появяването на телевизионния екран пред многомилionenна публика е огромен стимул за пълната отдаденост и представяне на всички участници в професионалните спортове;

- За да стимулира участниците в професионалните спортове, държавата отново възстановява системата от степени и почетни звания⁷ - като „Майстор на спорта“, „Заслужил майстор на спорта“, „Международен съдия“, „Гросмайстор“, „Заслужил треньор“, „Заслужил деятел на физическата култура и спорт“. Освен това правителството награждава най-изтъкнатите спортисти, треньори и други дейтели на физическото култура и спорта с ордени и медали и присъжда държавни награди за изключителни заслуги към страната. Майсторите на спорта се определят само от федерациите, а заслужилите майстори и заслужилите треньори се одобряват и награждават от Министерството на младежта и спорта. Званията са придружавани от грамоти, други удостоверителни знаци и награди. Парични премии не се предвиждат.;

- В чест на най-известните спортисти и треньори са наречени улици и алеи, спортни съоръжения и учебни заведения, издигнати са паметници, мемориали и галерии на спортната слава;

- За професионални спортисти, треньори, рефери, национални отбори, спортната преса и Международните спортни федерации определят специални рейтинги, попадането в които е много престижно. Придвижването нагоре и надолу по скалата на рейтинга мобилизира, създава мощни стимули за интензивни тренировки, търсене на нови техники и методики, изучаване на най-добрите практики на други спортисти и др.

- Участниците в професионалните спортове получават голямо морално удовлетворение, когато са включени в символичните отбори на света, Европа и сред най-добрите спортисти на годината в страната

⁷ Наредба № 1-03 ОТ 9 юли 2003 г. за удостояване със звания на спортисти и треньори, Издадена от министъра на младежта и спорта. Обн. ДВ. бр. 64 от 18 Юли 2003 г., изм. ДВ. бр. 89 от 8 Ноември 2005 г.

или чужбина. Също толкова силен стимул е номинацията. За да докажат на всички своето превъзходство, спортисти и треньори, които не са сред най-добрите, работят с още по-голяма интензивност, използват всички възможни резерви и ресурси, за да подобрят своите резултати. А това от своя страна е от полза за големия спорт, радва зрителите и феновете.

• **Стимулиране на спортните фенове.** Съвременните спортни отношения не могат да бъдат реализирани напълно без феновете - хората, които активно се интересуват от спорт, тъй като финансовото благополучие на професионалните спортове зависи от тях, те осигуряват голяма морална подкрепа в спортните събития. Феновете са основните потребители на спортни услуги на професионалния спорт и са един от основните източници на доходи за спортната индустрия. Очевидно е, че колкото повече са спортните фенове, толкова по-успешни са професионалните спортове, толкова по-високи са доходите на електронните и печатните медии, спортните съоръжения, туризмът, хотелиерството и на други отрасли.

Това обстоятелство принуждава държавата и спортния бизнес да стимулират активно феновете, да активират техния интерес към спорта и спортните събития. Стимулиращите мерки за феновете са следните:

- За спортни състезания се избира най-удобното време за феновете - най-често това са почивните дни и празниците, както и вечерните часове след работа. Изборът на удобно за феновете време помага да се привлече максимален брой зрители сред любителите на спорта към спортните събития.;

- Цената на входните билети за спортни събития се избира от организаторите по такъв начин, че най-голям брой фенове да могат да ги гледат и в същото време всички разходи за спортните събития да се изплатят;

- За удобство на феновете администрацията на спортните съоръжения се стреми да им осигури максимален комфорт и безопасност. Подобни мерки стимулират посещенията на спортни състезания от семейства, работни колективи, чуждестранни туристи, младежи и др.;

- По време на състезанието и в периода преди състезанието, на феновете се предоставят търговски услуги, лотарии, тотализатори, букмейкърски залагания. Феновете се забавляват от специални танцови състави, мажоретки и стилизирани „талисмани“ на отбор или състезание; предлагат им се спортна атрибути, вестници, сувенири на

стадиона и в спортния комплекс. Всичко това се предприема с цел да се направи престоят на феновете на спортните терени и съоръжения по-удобен и комфортен, да се създаде усещане за празник в ежедневието, да се получат приятни усещания и впечатления.

Всички горепосочени инструменти за стимулиране на субектите на физическата култура и спорт заемат едно от водещите места в съвременния мениджмънт на физическото възпитание и спорт. Правилният подбор на стимулиращи мерки за професионалния, любителския спорт и феновете, до голяма степен определя масовостта на спорта, удовлетвореността на участниците в спортните отношения от своето положение и състоянието на физическото възпитание и спорта в страната като цяло.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От изложеното се налага изводът, че стратегическото планиране в сферата на спорта има свои особености. Налице са много доказателства, че не е възможно да се изгради ефективна работеща система за физическа култура и спорт в страната, без да се определят основните насоки за бъдещото развитие на спорта, без да се направи съпоставителен анализ на инвестиционните възможности и очаквания резултат. Успехите на стратегическото планиране в спортните организации не е възможен без участието на държавата чрез Министерството на младежта и спорта като държавен орган за управление на тази сфера. От това, доколко правилно държавата определя целите и задачите, които стоят пред спорта, начините и подходите, както и сроковете, в които трябва да се постигнат дадени резултати, зависи облика на цялостната система за физическа култура и спорт в страната.

В същото време, сложните задачи по повишаване на ефективността на физическата култура и спорта на всички равнища се решават от спортните предприемачи и мениджъри. Естествено, че да модернизират установилата се система от икономически отношения в спорта и качествено да подобрят параметрите на функционирането ѝ могат само високо професионално подготвени специалисти в областта на физическата култура и спорта. Подготовката на такива специалисти е невъзможна без съвременни знания за икономиката и планирането в спорта. Именно тези сфери са определящи за просперитета на спортния бизнес и спорта като цяло, както и на заложените задачи в Националната стратегия за развитие на спорта в България.

ЛИТЕРАТУРА

1. Калайков, Й. Мениджмънт на спорта, изд. НСА-ПРЕС,С., 2007/качен в електронен вариант - дист. обучение-2016.
2. Калайков, Й. (2010) Технология на финансирането, (понятия и механизми/ С. , изд. Авангард.
3. Кръстев, Б. (2013) Финансов анализ. ВУАРР – Пловдив.
4. Миланова, В. Спонсорството в системата „бизнес - професионален футбол“ в България, в сп. „Икономически алтернативи“, бр.3 /2007.
5. Павлов, В., Ценов, И. Изследване на общественото мнение, относно определяне на приоритетни спортове в България. Спорт и наука, брой 5, 2013, стр. 83-93, ISSN 1310-3393.
6. Сандански, И., В. Гергинов. Спонсорството в спорта-инструмент в битката за пазари, в-к „Капитал“, 25 май 2002 г.
7. Цанев, Ст. (2004) Спортът в европейската перспектива на България. „Ново време“ бр.5, с.125-131
8. Цанов, Ив. (2015) Икономика на спорта. С. БАК ISBN 978-619-90235-3-2.
9. Цанов, Ив.(3013) Въведение в спортния мениджмънт. С. БАК ISBN 978-954-92314-6-5.
10. Ценов, И., Павлов, В. Изследване на интереса и отношението на гражданите към Физическото възпитание и спорта в България. Спорт и наука, брой 4, 2013, стр. 131-143, ISSN 1310-3393.
11. Ценов, И., Павлов, В. За нова национална политика в областта на Физическото възпитание и спорта. Научни трудове на Русенския университет, том 52, 2013, стр. 10-19, ISSN 1311-3321 (пленарен доклад).
12. Ценов, И., Павлов, В. Върху представянето на България на Олимпийските игри в Лондон 2012. Научни трудове на Русенски университет, том 51, 2012, стр. 9-14, ISSN 1311-3321 (приз The best paper).
13. Цолов Б. (2001) Икономически отношения в спорта. “БОЛИД-ИНС”, С.
18. Цолов, Б. Финансовото осигуряване на спорта в България – възможности за подобряване. „Спорт и наука“, бр. 2, 2005.
19. Цолов Б. (2000) Фактори, влияещи върху определянето на възнаграждението на българските треньори. В: Сб. „Личност, мотивация, спорт“, т. 5.

20. Цолов, Б. (2008) Основи на маркетинга в спорта. Издателство НСА.
21. Цолов, Б. (2010) Финансиране на спорта (теоретико-приложни аспекти). “ЕС Принт ООД”.
22. Цолов, Б. (2010) Методи за формиране цената на спортните услуги. „Спорт и наука“, извънреден брой, Част II, V-ти международен научен конгрес „Спорт, стрес, адаптация“ 23-25.04.2010.