

Лабудин А. В., Шамхалов А. М.

# Особенности сочетания социальных и экономических черт в современном подходе к управлению в области спорта

DOI 10.22394/1726-1139-2017-6-133-139

## Лабудин Александр Васильевич

Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС (Санкт-Петербург)  
Профессор кафедры экономики и финансов  
Доктор экономических наук, профессор  
Labudin59@mail.ru

## Шамхалов Амир Мухтарович

Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет им. С. М. Кирова  
Аспирант кафедры экономической теории  
Amir\_Muhtarovich@mail.ru

### РЕФЕРАТ

Менеджмент в области спорта обычно связывают с рядом аспектов и особенностей управления (администрирования), принятых в международных и национальных спортивных федерациях и организациях, кроме того, в последние десятилетия спортивный менеджмент в большинстве стран целиком вобрал в себя и сферу спортивного маркетинга. Развитие спортивного бизнеса связывают с применением маркетингового принципа клиенто-ориентированности, с предложением расширенного пакета услуг зрителю, с повышением качества спортивно-зрелищных услуг для зрителей. Широкое применение спонсорства для финансирования спорта и применение маркетинговых технологий для организации зрительских потоков позволяет говорить о формировании современной концепции менеджмента в области профессионального спорта, которая опирается на спортивный бизнес (предоставление оздоровительных и зрелищных спортивных услуг на коммерческой основе). В работе сделан вывод, что спортивный бизнес в профессиональном спорте и его элементы в спорте высших достижений образуются сочетанием двух основных уровней или компонентов — соревновательный процесс у профессиональных спортсменов и организация зрелищной стороны спортивных мероприятий. В работе выделены и описаны семь ключевых характеристик, которые отражают актуальное сегодня сочетание социальных и экономических черт спортивного менеджмента.

### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

спорт, спортивный менеджмент, управление в спорте, спортивный маркетинг, спортивный бизнес, коммерциализация спорта

Labudin A. V., Shamchalov A. M.

## The Features of the Combination of Social and Economic Characteristics in a Modern Approach to Management of Sports

### Labudin Alexander Vasilyevich

North-West Institute of Management, Branch of RANEP (Saint-Petersburg, Russian Federation)  
Professor of the Chair of the Economics and Finance  
Doctor of Science (Economy), Professor  
Labudin59@mail.ru

### Shamchalov Amir Mukhtarovich

Saint-Petersburg State Forest Technical University under name of S. M. Kirov (Russian Federation)  
Graduate Student of the Department of Economic Theory  
Amir\_Muhtarovich@mail.ru

**ABSTRACT**

The management in sport is usually associated with a number of aspects and features of administration, adopted in national and international sports federations and organizations, but also in the past decades, sports management in most countries entirely absorbed the sphere of sports marketing. The development of sports business is associated with the marketing principle of customer-orientation, with an offer of expanded service package to the audience, with improving the quality of sports and entertainment services to viewers. Widespread use of sponsorship for the financing of sports and the application of marketing technologies for the organization of spectator flows suggests the formation of modern management concepts in the area of professional sport, which is based on a sports business (provision of recreational and sports entertainment services on a commercial basis). The paper concludes that sports business in professional sport and its elements in the sphere of amateur Olympic sports is formed by a combination of the two major levels or components — competition process of professional athletes and the organization of spectacular entertainment side of sports events. The paper distinguishes and describes seven key characteristics that reflect the actual combination of social and economic characteristics of sport management.

**KEYWORDS**

sports, sports management, sports marketing, sports business, the commercialization of sport

---

Спорт традиционно относят к отраслям общественного сектора экономики, то есть тем отраслям, которые обслуживают общество как единое целое. Неслучайно в бюджетных классификациях физическую культуру и спорт всегда относят к основным отраслям, финансируемым из государственных и муниципальных бюджетов различных уровней: наряду с образованием, здравоохранением, культурой, наукой, охраной окружающей среды, социальной политикой и другими «бюджетными» отраслями. В ныне действующей бюджетной классификации расходов бюджета физической культуре и спорту принадлежит целиком раздел 1100 (11-й из 14). Однако в отличие от обороны, национальной безопасности, правоохранительной деятельности, собственно государственного управления, физическая культура и спорт финансируются не только из бюджетных средств, но и из средств физических и юридических лиц — потребителей услуг соответствующих спортивных организаций или же спонсоров спортивных мероприятий и клубов. Это определяет особенности управления (менеджмента) в спорте.

Известно, что появление спорта в современном виде (когда победа в состязаниях перестала означать летальный исход для соперника или нанесение ему серьезных повреждений, а для спортивных игр были выработаны общие правила) относится к концу XIX в. В этот период в Западной Европе и США распространилась культура спортивных состязаний и появились первые международные спортивные федерации. Так, образование Международной федерации гимнастики произошло в 1881 г., Международной федерации академической гребли — в 1892 г., Международного союза велосипедистов — в 1900 г., Международной федерации футбольных ассоциаций (ФИФА) — в 1904 г., Международной лиги хоккея на льду (ЛИХГ) — в 1908 г., Международной любительской легкоатлетической федерации (ИААФ) в 1912 г. и т. д. Именно спортивные федерации можно считать первыми организованными проявлениями спортивного менеджмента.

В начале XX в., когда были созданы большинство международных спортивных организаций, коммерческая сторона проведения соревнований оставалась второстепенной. Более того, Олимпийская хартия Международного олимпийского комитета (МОК) содержала правило 26, не разрешающее извлекать прибыль от проведения олимпийских игр и запрещающее получение спортсменами любой финансовой или материальной выгоды от участия в спортивных соревнованиях. Получаемые в рамках олимпийских состязаний средства должны были использоваться только на

развитие олимпийского движения, и международные спортивные федерации следовали этим правилам [11].

Менеджмент в области спорта обычно связывают с рядом аспектов и особенностей управления (администрирования), принятых в международных и национальных спортивных федерациях и организациях, но, кроме того, в последние десятилетия спортивный менеджмент в большинстве стран целиком вобрал в себя и сферу спортивного маркетинга [1; 3; 6; 10]. Можно заключить, что история спортивного менеджмента почти на 100 лет длиннее истории спортивного маркетинга, но в последние сорок лет, с 1970-х годов, их развитие неразрывно связано друг с другом.

После преодоления нефтяных шоков и кризисных явлений 1970-х гг. в западных странах в 1980-е годы спорт стал развиваться с новой силой. Этот период характеризуется распространением моделей здорового образа жизни и как развитием массового спорта, так и массовым ростом зрительской аудитории спортивных соревнований в западных странах. Если в массовый спорт вкладывались значительные сначала государственные, а затем и частные средства, то привлечение новых аудиторий в качестве зрителей спортивных соревнований стало проявлением частной инициативы и частного инвестирования.

Развитие спортивного бизнеса связывают с применением маркетингового принципа клиенто-ориентированности, с предложением расширенного пакета услуг зрителю, с повышением качества спортивно-зрелищных услуг для зрителей. Возможности зарабатывать на организации и проведении соревнований в таких индивидуальных видах спорта, как бокс, гонки (в конце XIX — начале XX вв. конные азартные гонки на ипподромах, с 1950-х годов автогонки с последующим формированием правил «Формулы-1», парусные регаты и др.), большой теннис; с 1960–1970-х годов в командных видах спорта — футбол, хоккей, баскетбол, регби; в самое последнее время в некоторых зимних дисциплинах (бобслей, слалом и пр.) и других видах спорта привлекли в сферу спортивного бизнеса самых высококлассных менеджеров и маркетологов. Для многих видов спорта, в которых ранее спортсмены выступали как «любители», с начала 1980-х годов кардинальным образом изменился режим стимулирования выступающих: спортсменам стали оплачивать участие и победы, а также установление мировых рекордов в соревнованиях.

Экономический кризис, политическая напряженность и теракты вывели правительства стран из числа ключевых спонсоров Олимпийских игр, а вслед за ними и других крупных соревнований. На Олимпиаде 1972 г. в Мюнхене от рук террористов погибли израильские спортсмены. После терактов заявки на Олимпиады 1984 и 1988 гг. подали лишь Лос-Анджелес (США) и Нагоя (Япония). Игры 1976, 1980 и 1984 гг. бойкотировались частью стран по политическим соображениям. Данные события имели последствия в виде изменения роли государства в развитии спорта в 1980-х годах. Спорт высших достижений из средства демонстрации в сфере политики постепенно приобрел характер бизнеса.

В итоге проведение Олимпиады в Лос-Анджелесе в 1984 г. прошло на новой основе. Как известно, одним из ключевых инициаторов изменения олимпийской концепции Пьера де Кубертена стал американский спортивный менеджер и маркетолог Майкл Пейн (Michael Paine)<sup>1</sup>. Под его руководством была разработана первая в истории глобальная маркетинговая стратегия для Олимпийских игр [7]. С ее помощью Международный олимпийский комитет (МОК) получил от реализации билетов, атрибутики и от спонсоров Олимпиады в Лос-Анджелесе финансирование,

<sup>1</sup> С 1983 по 2004 гг. Майкл Пейн являлся директором по маркетинговым и телевизионным правам Международного олимпийского комитета (МОК). Участвовал в развитии и реализации маркетинговых программ шестнадцати Олимпийских летних и зимних игр. При его активном участии Лондон выиграл право проведения летней Олимпиады 2012 г.

которое ранее обеспечивалось правительствами стран — участниц. Впервые на Олимпиаде были задействованы столь значительные средства спонсоров, которые были заинтересованы в повышении эффективности маркетинговой коммуникации.

Негласное разрешение зарабатывать на спорте активизировало использование бизнес-технологий, привело новых клиентов (возросла популярность соревнований), вызвало повышение зрелищности спорта. Находки Пейна оказали влияние на спортивный менеджмент и маркетинг в 1980-х годах в США, странах Европы, Японии и других рыночных экономиках, а с 1990-х годов стали использоваться практически повсеместно.

Процесс превращения все больших направлений спорта в бизнес и его коммерциализации в западных странах также характеризовался всплеском популярности спонсорства в спорте. За период 1984–2001 гг. доля средств, инвестируемых в спорт из частных источников, постоянно росла. Расходы на спонсорство увеличились с уровня 2 млрд долл. в год до уровня 24,6 млрд долл. в год, а с 2010 г. составляют не менее 50 млрд долл. ежегодно<sup>1</sup>.

Широкое применение спонсорства для финансирования спорта и применение маркетинговых технологий для организации зрительских потоков позволяют говорить о формировании современной концепции менеджмента в области профессионального спорта, которая опирается на спортивный бизнес (предоставление оздоровительных и зрелищных спортивных услуг на коммерческой основе).

Со своей стороны, в абсолютном большинстве стран на центральном (федеральном) и/или на местном уровне (на уровне регионов, земель, муниципалитетов) государство продолжает развивать и финансировать массовый спорт. Таким образом, государственные (социальные) подходы к спортивному менеджменту сохраняют актуальность в первую очередь в сфере массового спорта. Предоставляя на бесплатной или льготной основе часть услуг в сфере спорта, государство в ряде стран, таких как Россия, Китай, Бразилия, часть стран Европы, стремится обеспечить помимо доступности массового спорта и заботы о здоровье граждан [4] и поддержку спорта высших достижений.

Остальные услуги в сфере спорта оказываются на коммерческой основе предприятиями и организациями спортивного бизнеса. Спортивный бизнес, таким образом, можно определить как предоставление спортивных услуг на коммерческой основе. Спортивный бизнес представлен коммерческим сегментом спорта, который также называют «профессиональным». В целом же, определяя происхождение спортивных продуктов (товаров, услуг), выделяют следующие сегменты: профессиональный спорт, спорт высших достижений (олимпийский спорт), оздоровительный, детский, массовый спорт (физическая культура), школьный спорт, дворовый спорт, студенческий спорт, корпоративный и ведомственный спорт, спорт ветеранов, любительский спорт, спорт для лиц с ограниченными возможностями [5].

Разделяя функции спорта на оздоровительную и зрелищную, ряд специалистов в области спортивного менеджмента основной концепции современного спортивного менеджмента в целом считают спортивно-зрелищную услугу [9]. Однако с точки зрения авторов данной работы, спортивно-зрелищная услуга является ключевой составляющей зрелищной функции профессионального спорта и отчасти спорта высших достижений, но цели развития массового спорта (физической культуры) не могут быть подчинены целям развития спортивно-зрелищных услуг. Оздоровительная социальная функция массового спорта имеет принципиальное отличие от

<sup>1</sup> Спонсорство в спорте [Электронный ресурс]. URL: <http://old.sport-business.ru/index.php?name=Pages&op=page&pid=16> (дата обращения: 22. 12. 2016); Перспективы развития мировой индустрии спорта до 2015 года. Обзор PricewaterhouseCoopers, 2011. С. 37. [Электронный ресурс]. URL: [www.pwc.ru/sportsoutlook](http://www.pwc.ru/sportsoutlook) (дата обращения: 15.12.2016).

функций и целей оказания спортивно-зрелищных услуг, присущих сегментам профессионального спорта и спорта высших достижений, которые в настоящий момент рассматриваются большинством специалистов как особенный вид бизнеса.

Согласно проведенному анализу, бизнес по оказанию спортивно-зрелищных услуг (спортивный бизнес в профессиональном спорте и его элементы в спорте высших достижений) образуется сочетанием *двух основных уровней или компонентов*:

1. *Соревновательный процесс у профессиональных спортсменов.* Соревновательный процесс организуется таким образом, чтобы спортсмены были материально заинтересованы в достижении наилучшего результата. «Большой» спорт (профессиональный спорт, спорт высших достижений) становится профессией, предоставляя возможности карьерного роста и высоких заработков.

2. *Организация зрелищной стороны спортивных мероприятий.* Если для проведения соревнований традиционного типа используется апелляция к спортивным, культурным, корпоративным, семейным ценностям, то в спортивном бизнесе используются дополнительные элементы. Применение маркетинговых подходов с ориентацией на удовлетворение всевозможных потребностей зрителей, использование элементов шоу и других современных «тизеров» (tease — англ. соблазнять) для широких слоев публики дает возможность вовлечь максимальное число зрителей в процесс спортивных соревнований, в ходе чего они становятся зрелищными мероприятиями.

На первоначальных этапах подготовки спортсменов их соревнования не ориентированы на массового зрителя и оцениваются преимущественно с точки зрения профессионального роста спортсменов. Цели повышения популяризации спорта и активного образа жизни в этом случае достигаются локально — за счет присутствия на соревнованиях помимо судей, тренеров и самих спортсменов, членов их семей, друзей, сослуживцев или однокурсников.

На последующих этапах подготовки спортсменов, когда они выходят на профессиональный уровень и, особенно, на уровень высших спортивных достижений, их соревнования могут быть организованы в форме спортивно-зрелищных мероприятий. При достижении этого уровня результаты проведения соревнований оцениваются с коммерческой стороны (с точки зрения спортивного бизнеса) и точки зрения оказания информационного воздействия на массы населения (с точки зрения популяризации спорта и активного образа жизни). Оптимальные результаты оказания спортивно-зрелищных услуг с точки зрения общества достигаются, когда помимо коммерческой успешности удается добиться целей пропаганды здорового образа жизни.

В целом в спортивном менеджменте следует выделить ряд следующих характеристик, которые отражают актуальное сегодня сочетание социальных и экономических черт спортивного менеджмента:

1) возможность влияния на образ жизни населения: распространение культуры активного образа жизни, улучшение здоровья населения происходит в ходе привлечения к занятиям массовым спортом большей доли населения, таким образом реализуется основная социальная и экономическая цель государственного менеджмента в спорте;

2) возможность влияния на ценности населения: социальное воздействие спорта высших достижений на массы населения проявляется в развитии профессиональных и волевых ценностей у спортсменов, которые могут приобретать характер духовных и культурных ценностей для зрителей и болельщиков, что позволяет популяризировать занятия спортом;

3) двуединая роль соревнований для профессиональной подготовки спортсменов и для проведения спортивно-зрелищных мероприятий в спортивном бизнесе: если до достижения определенного уровня профессиональной подготовки участие в со-

ревнованиях является неотъемлемой частью тренировочного процесса для профессиональных спортсменов, то в спорте высших достижений соревнования в форме спортивно-зрелищных мероприятий становятся частью спортивного бизнеса;

4) коммерческое использование соревнований в спорте высших достижений: высокое мастерство спортсменов обуславливает возможность коммерческого использования соревновательного процесса в рамках спортивного бизнеса. Возможность получения доходов (выручки) от проведения спортивно-зрелищных мероприятий достигается за счет массовости зрителей непосредственно в месте проведения мероприятий и на удалении — за счет освещения в телевизионных и печатных СМИ, использования интернет-технологий, а также за счет уникальности хода соревнований, неизвестности их результата заранее (привлекательность интриги соревнований для зрителя);

5) создание дополнительной привлекательности звезд и команд в спорте высших достижений для зрителей и спонсоров спортивно-зрелищных мероприятий: добавочная ценность для потребителя звезд профессионального спорта, спортивных мероприятий и сооружений обеспечивается за счет применения маркетинговых, PR и управленческих технологий при организации спортивно-зрелищных мероприятий и информационного освещения событий в профессиональном спорте;

6) максимально возможное использование экономического подхода и принципов окупаемости при строительстве спортивных сооружений: строительство спортивных сооружений и управление спортивными сооружениями становится частью спортивного бизнеса, при котором использование дорогостоящих материалов и инновационных технологий в строительстве и при оборудовании спортивных объектов должны окупаться при последующем управлении данными объектами;

7) оказание комплексного влияния на развитие смежных отраслей: расширение предложения в стране или регионе услуг, непосредственно связанных со спортивным бизнесом, оказывает влияние на потребности в сопутствующих услугах и, следовательно, на развитие ряда смежных отраслей и сегментов экономики (гостиничного бизнеса, отраслей строительства, транспорта, образования, науки и др.) [8].

Известен тот факт, что для болельщиков, выезжающих в другие города и страны, спрос на спортивно-зрелищное событие определяется не только ценой на билет, но общими расходами на посещение мероприятия, которые включают также гостиничные и транспортные расходы [12]. Таким образом, организация дополнительных логистических и туристических услуг для посетителей спортивно-зрелищных мероприятий является сопутствующей сферой бизнеса, непосредственно соприкасающейся с развитием спортивного бизнеса [2].

## Литература

1. Аронов Г. З. Основы маркетинга в сфере услуг физической культуры // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2012. № 10. С. 20–24.
2. Егорова Е. Б., Цацулин А. Н. Спортивно-событийный туризм как элемент MICE-индустрии и новый ресурс для развития сферы спорта и предпринимательства в туризме // Вестник Национальной академии туризма. 2007. № 3. С. 56–58.
3. Иванов А. А. Формирование и эффективность развития маркетинговых организационных структур по продвижению спортивных товаров и услуг на рынок: дис. ... канд. экон. наук. СПб. : БАТИП, 2016.
4. Лабудин А. В., Галстян Г. С. Актуальные проблемы реформирования бюджетных организаций в РФ // Управленческое консультирование. 2013. № 9 (57). С. 77–90.
5. Леднев В. А. Роль бизнеса в развитии индустрии спорта // Спорт и право. 2011. № 3. С. 7–9.
6. Маркетинг спорта / под ред. Д. Бича и С. Чедвика. М. : Альпина Паблишерс, 2015.
7. Пейн М. Олимпийский ренессанс. Лондон : London Business Press, 2005.



8. Радужинский Д. А. Коммуникационные аспекты реализации новых программ освоения Арктики // Управленческое консультирование. 2014. № 7. С. 90–97.
9. Спортивный менеджмент: учебник. В 2 ч. / Федотов Ю. Н., Киседобрев В. П., Таймазов А. В. и др. Ч. 1. СПб. : Нац. гос. ун-т физ. культуры, спорта и здоровья им. П. Ф. Лесгафта, 2014.
10. Степанова О. Н. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в деятельности физкультурно-спортивных организаций: учеб. пособие. В 2-х ч. Ч. 1. М. : Прометей, 2012; Ч. 2. М. : Прометей, 2013.
11. Филиппов С. С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие. М. : Советский спорт, 2015.
12. Andreff W., Szymanski S. Handbook on the economics of sport. Cheltenham, Northampton : Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

## References

1. Aronov G. Z. *Marketing bases in a services sector of physical culture* [Osnovy marketinga v sfere uslug fizicheskoi kul'tury] // Scientific notes of University named by P.F. Lesgaft [Uchenye zapiski universiteta imeni P.F. Lesgafta]. 2012. N 10. P. 20–24. (rus)
2. Egorova E. B., Tsatsulin A. N. *Sports and event tourism as an element of the MICE industry and a new resource for development of the sphere of sport and business in tourism* [Sportivno-sobytiinyi turizm kak element MICE-industrii i novyi resurs dlya razvitiya sfery sporta i predprinimatel'stva v turizme] // the Bulletin of National academy of tourism [Vestnik Natsional'noi akademii turizma]. 2007. N 3. P. 56–58. (rus)
3. Ivanov A. A. *Formation and efficiency of development of marketing organizational structures in advance of sports goods and services on the market* [Formirovanie i effektivnost' razvitiya marketingovykh organizatsionnykh struktur po prodvizheniyu sportivnykh tovarov i uslug na rynek]: dissertation. SPb. : BATP, 2016. (rus)
4. Labudin A. V., Galstyan G. S. *Urgent problems of reforming of budgetary organizations in the Russian Federation* [Aktual'nye problemy reformirovaniya byudzhetykh organizatsii v RF] // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2013. N 9 (57). P. 77–90. (rus)
5. Lednev V. A. *A business role in development of the industry of sport* [Rol' biznesa v razvitiu industrii sporta] // Sport and the law. 2011. N 3. P. 7–9. (rus)
6. *Marketing of Sport* [Marketing sporta] / ed. J. Beech, S. Chadwick M. : Alpina Publishers, 2010. (rus)
7. Payne M. *Olympic Renaissance* [Olimpiiskii renessans]. London : London Business Press, 2005. (rus)
8. Radushinsky D. A. *Communication aspects of implementation of new programs of development of the Arctic* [Kommunikatsionnye aspekty realizatsii novykh programm osvoeniya Arktiki] // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2014. N 7. P. 90–97. (rus)
9. *Sports management* [Sportivnyi menedzhment]: textbook. In 2 p. / Fedotov Yu. N., Kisedobrev V. P., Taymazov A. V. at all. P. 1. SPb. : Lesgaft National State University of Physical Education, Sport and Health [Nats. gos. un-t fiz. kul'tury, sporta i zdorov'ya im. P. F. Lesgafta], 2014. (rus)
10. Stepanova O. N. *Marketing and marketing communications in activity of the sports organizations* [Marketing i marketingovye kommunikatsii v deyatelnosti fizkul'turno-sportivnykh organizatsii]: tutorial in 2 parts. P. 1. M. : Prometheus, 2012; P. 2. M. : Prometheus, 2013. (rus)
11. Filippov S. S. *Management in the sphere of physical culture and sport* [Menedzhment v sfere fizicheskoi kul'tury i sporta]: tutorial. M. : Sovetsky Sport, 2015. (rus)
12. Andreff W., Szymanski S. *Handbook on the economics of sport*. Cheltenham, Northampton : Edward Elgar Publishing Limited, 2006.