

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

DOI 10.22394/1726-1139-2017-7-82-89

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

Во второй части статьи рассматриваются основные подходы и функции, характеризующие современный спортивный менеджмент в России. Для этого проанализированы зоны ответственности (области компетенции) субъектов спортивного менеджмента в России в зависимости от их целей и реализуемых ими функций. В спортивном менеджменте выделено три подхода: организаций, которые реализуют социальные цели — преимущественно в рамках государственной формы собственности; коммерческий подход частных компаний, стремящихся к получению прибыли или оптимальному расходованию рекламных бюджетов, реализуемый через применение маркетинговых стратегий; подход, который отражает общие принципы деятельности негосударственных некоммерческих организаций. Описаны устремления коммерческих компаний во взаимоотношениях с государственным сектором и его структурами, которые характерны и для области спорта, а также функции, которые осуществляют ответственные исполнительные органы государственной власти в области спорта при взаимодействии с организациями спортивного бизнеса. Рассмотрены некоторые перспективные возможности развития спортивного менеджмента в России.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

спорт, спортивный менеджмент, управление в спорте, спортивный маркетинг, спортивный бизнес, маркетинговые стратегии

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 RANEPA (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

* Продолжение. Начало см.: «Управленческое консультирование». 2017. № 6. С. 133–139.

ABSTRACT

The second part of the article considers the main approaches and functions that characterize a modern sports management in Russia. To do this, we analyze areas of responsibility (area of expertise) of sports management entities in Russia, depending on their goals and functions they implement. The three approaches are highlighted in sports management: the one of organizations that implement social goals — mainly under state ownership; commercial approach of private companies seeking to generate revenues or spending of optimal advertising budgets, implemented through the use of marketing strategies; approach, which reflects the general principles of the activities of NGOs. Then the article describes aspirations of commercial companies in their relations with the public sector and its institutions, which are also typical for the field of sport as well as the functions that perform public authority executive agencies in charge in the field of sport in cooperation with sports business organizations. Certain promising opportunities for the development of sports management in Russia are analyzed.

KEYWORDS

sports, sports management, sports marketing, sports business, marketing strategies

Основные подходы и функции, характеризующие современный спортивный менеджмент в России. Для разграничения используемых подходов и определения

границ функций, реализуемых спортивными менеджерами различных «школ» в России, представляет интерес анализ зон ответственности (области компетенций), закрепленных за различными субъектами спортивного менеджмента — участниками процессов оказания услуг в области спорта. Основные подходы, применяемые в спортивном менеджменте, определяются объемом финансирования и относительным влиянием на спортивное сообщество и общество в целом различных субъектов спортивного менеджмента, а также характером их взаимодействия. Рассмотрим цели, функции и зоны ответственности основных субъектов спортивного менеджмента (см. табл. 1).

Указанные в табл. 1 субъекты спортивного менеджмента относятся к трем разным секторам экономики и используют в своей деятельности три соответствующих подхода.

Первый подход. Участники, поименованные в пп. 1–3, 5 (исполнительные органы государственной власти и подведомственные им бюджетные организации), частично в пп. 4 и 7 таблицы (спортивные клубы по месту учебы и работы, профессиональные спортивные клубы), а также в п. 12 (специализированные организации образовательной и научной сферы) реализуют социальные цели, функции и подходы в спортивном менеджменте — преимущественно в рамках организаций государственной формы собственности. Основной решаемой задачей для данной группы участников является развитие массового спорта, однако, российской спецификой остается и то, что преимущественно через федеральный бюджет, а также через региональные бюджеты финансируются центры спортивной подготовки и школы высшего спортивного мастерства, подготавливающие фактически профессиональных спортсменов, а также некоторые профессиональные спортивные клубы (спортивные команды) в некоторых командных видах спорта, таких как футбол, хоккей и другие.

С государственным управлением и бюджетным финансированием в рамках целевых программ развития спорта на федеральном и региональном уровне, таким образом, связана реализация подхода в спортивном менеджменте по поддержке массового спорта как социально значимого явления и с подготовкой спортсменов сегмента спорта высших достижений, «защищающих честь страны» на международном уровне. Поддержка развития массового спорта и спорта высших достижений в рамках данного подхода предусматривает также финансирование строительства и содержания спортивных сооружений и инфраструктуры (в России на сегодняшний день — большей части спортивных сооружений).

Второй подход. Участники пп. 7–11 таблицы (профессиональные клубы и промоутерские компании, компании — спонсоры, производители товаров для спорта, компании-организаторы спортивно-зрелищных мероприятий, компании — операторы спортивных сооружений) являются коммерческими компаниями и относятся к сектору частного бизнеса. Основной целью их деятельности является получение прибыли (компании спортивного бизнеса) или оптимальное расходование рекламных бюджетов (компании, чья деятельность напрямую не относится к оказанию спортивных или спортивно-зрелищных услуг).

Одним из наиболее сложных с точки зрения применяемых технологий менеджмента и необходимых компетенций является управление профессиональными спортивными клубами и промоутерскими компаниями (7), доходы которых зависят от комплекса разных источников, включая различные виды выручки и продажу «спонсорских пакетов». В мировой практике профессиональные клубы в популярных игровых видах спорта (футбол, хоккей, бейсбол и др.), а также в некоторых других видах спорта, являются собственниками спортивных сооружений, вплоть до самых крупных — стадионов, ледовых арен и пр. Клубы сами получают доходы и несут расходы по их эксплуатации. В России пока ведутся разработки возможностей применения подобной структуры собственности и управления крупными спортивными сооружениями.

В целом же подходы коммерческих структур в спортивном менеджменте реализуются через применение маркетинговых стратегий, адресованных широкому кругу потребителей «спортивных зрелищ», через повышение качества и адресности оказываемых услуг, увеличение номенклатуры и специализации поставляемых товаров, услуг и работ, оптимизацию расходов.

Третий подход. Негосударственный некоммерческий сектор экономики (часть «общественного сектора») представлен участниками, поименованными в п. 6 (федерации по различным видам спорта и негосударственные некоммерческие организации) и частично в п. 12 таблицы (специализированные организации образовательной и научной сферы), которые предоставляют аналитические услуги и формируют актуальные требования к развитию различных видов спорта. Посредством данных организаций реализуется третий подход в спортивном менеджменте, который отражает общие принципы деятельности НГО — НКО (негосударственные некоммерческие организации).

Одним из ключевых инструментов, который используется в спортивном менеджменте для реализации своих целей как коммерческим, так и государственным секторами экономики, является информационное воздействие на широкие массы потребителей через телевизионные трансляции спортивных событий, их рекламу и PR-мероприятия, сопровождающие спортивные события. В случаях, когда целевые группы потребителей услуг государственного и коммерческого секторов совпадают, возможно, как возникновение конфликтов (когда потребителя «тянут в разные стороны»), так и синергетического эффекта (когда информационное воздействие коммерческих и государственных структур будет усиливать друг друга).

Разделение зон ответственности различных участников процесса оказания спортивных и спортивно-зрелищных услуг позволяет оптимизировать развитие технологий и инструментов спортивного менеджмента в рамках разных подходов и различных секторов экономики. Характер взаимодействия субъектов спортивного менеджмента также является значимым для достижения конечной цели повышения результативности управления в области спорта. Частный сектор (спортивный бизнес) стремится к достижению большей прибыльности, что порождает ряд общих стремлений коммерческих компаний во взаимоотношениях с государственным сектором и его структурами, которые характерны и для области спорта:

- сохранение финансовой независимости и минимизация налоговых платежей;

- повышение собственных лоббистских возможностей с помощью средств GR (government relations — взаимоотношения с государственными структурами) и локальных спонсорских контрактов на указанных государственных чиновниками объектах;
- использование возможностей по вовлечению в коммерческую деятельность (связываемую с термином «профессиональный спорт») спортсменов высокого уровня, подготовленных в государственных школах высшего спортивного мастерства для спорта высших достижений;
- экономия на себестоимости поставляемых товаров и производимых работ за счет снижения их качества при участии в государственной системе закупок на конкурсной (тендерной) основе и при исполнении государственных контрактов;
- использование рекомендаций и аналитической информации, получаемых от спортивных федераций и других некоммерческих негосударственных спортивных организаций, а также научных и образовательных учреждений для выработки долгосрочной стратегии организаций спортивного бизнеса.

Со своей стороны ответственные исполнительные органы государственной власти в области спорта при взаимодействии с организациями спортивного бизнеса осуществляют ряд функций [2]:

- регулирующая функция: формирование требований к качеству и стандартам спортивных товаров и услуг в области спорта, определение зон ответственности и условий участия организаций спортивного бизнеса в процессах оказания услуг в области спорта;
- контрольная функция: контроль за соблюдением требований к качеству и стандартам спортивных товаров и услуг в области спорта, контроль эффективности и целевого использования средств, выделяемых исполнительными органами государственной власти и спонсорами организациям спортивного бизнеса;
- административная функция: разрешение конфликтных ситуаций и применение санкций за нарушение требований к качеству и стандартам организациями спортивного бизнеса в процессе оказания услуг в области спорта;
- координирующая функция: согласование интересов и совместных действий государственных и бизнес-структур в процессе оказания услуг в области спорта;
- информационная функция: предоставление организациям спортивного бизнеса информации о приоритетах развития услуг в области спорта, намеченных мероприятиях и возможностях государственного финансирования конкретных мероприятий в рамках утвержденных программ;
- аналитическая функция: анализ качества и условий предоставления приобретаемых за счет бюджета товаров и услуг в области спорта для повышения результативности аналогичных мероприятий в последующие периоды; использование рекомендаций и аналитической информации, получаемых от спортивных федераций и других некоммерческих негосударственных спортивных организаций, а также научных и образовательных учреждений для выработки долгосрочной государственной политики в области спорта.

Таким образом, взаимодействие участников процессов оказания услуг в области спорта включает в себя целый ряд направлений, которые определяют характер взаимодействия оздоровительной и культурно-досуговой функций спорта, коммерческой и некоммерческой его составляющих. Кроме того, можно указать на ряд общих тенденций последних лет, определяющих и некоторые наиболее актуальные сегодня площадки для взаимодействия государственных и коммерческих структур в сфере спортивного менеджмента и оказания спортивно-оздоровительных услуг населению.

Десятилетие 2005–2015 гг. в России характеризовалось повышенным вниманием государства к развитию как массового, так и спорта высших достижений. Помимо

Зоны ответственности (области компетенции) субъектов спортивного менеджмента

Наименование субъекта спортивного менеджмента	Цели и основные функции субъектов спортивного менеджмента
Исполнительные органы государственной власти в сфере физической культуры и спорта	Выработка целей государственной политики в области спорта. Общее руководство подведомственными организациями. Главный распорядитель средств федерального бюджета, выделяемых на развитие физкультуры и спорта
Подведомственные им организации (центры спортивной подготовки; школы высшего спортивного мастерства), обеспечивающие проведение спортивных и физкультурных мероприятий в соответствии с единым календарным планом	Конечной целью проведения спортивных мероприятий является подготовка спортсменов, входящих в составы спортивных сборных команд. Целью физкультурных мероприятий является развитие массового спорта, вовлечение населения в занятия физической культурой и спортом
Органы управления физической культурой и спортом в муниципальных образованиях	Обеспечение доступности спортивных сооружений открытого типа (спортплощадок) и закрытого типа (клубов) по месту жительства населения в целях развития массового спорта
Спортивные клубы по месту работы или учебы граждан	Обеспечение доступности спортивных клубов по месту работы (учебы) граждан в целях развития массового спорта
Спортивные организации — учреждения дополнительного образования детей физкультурно-спортивной направленности, обеспечивающие подготовку спортсменов различных возрастов (детско-юношеские спортивные школы, училища олимпийского резерва)	Подготовка юниоров, перспективных спортсменов, способных продолжить карьеру в спорте высших достижений, в профессиональном спорте
Федерации по различным видам спорта и негосударственные некоммерческие организации в области спорта	Консультативные функции, формирование актуальных требований к развитию различных видов спорта
Спортивные клубы профессиональных спортсменов различной принадлежности, в том числе частные; образованные ими коммерческие промоутерские компании	Обеспечение профессионального роста спортсменов и максимального числа побед в соревнованиях, роста популярности клуба и проводимых им турниров. Повышение рентабельности, оптимизация расходов (выплат по контрактам со спортсменами, накладных расходов включая аренду помещений, рекламу и др.)
Спонсоры, осуществляющие финансовую поддержку спортивно-зрелищного мероприятия взамен на рекламу и партнеров, осуществляющие информационно-ре-	Наиболее эффективное использование рекламного бюджета. Получение налоговых льгот от спонсорской деятельности

в России в зависимости от их целей и реализуемых ими функций

Зоны ответственности (области компетенции) субъектов спортивного менеджмента
<p>Реализация на федеральном и региональном уровне программно-целевого подхода к управлению и планированию деятельности, принятого в государственных структурах:</p> <p>руководство, координирование работы, одобрение проектов программ подведомственных организаций с учетом новых требований; получение финансирования из государственного бюджета и распределение по программам подведомственных организаций</p>
<p>Разработка предложений, проектов программ и реализация на уровне исполнителей программ, утвержденных вышестоящими органами государственной власти в сфере физической культуры и спорта, имеющих цели: подготовка спортсменов, входящих в составы спортивных сборных команд, развитие массового спорта</p>
<p>Реализация на уровне исполнителей программ, утвержденных органами управления муниципальных образований по развитию массового спорта</p>
<p>Реализация на уровне исполнителей программ, утвержденных органами управления организаций по развитию массового спорта</p>
<p>Обучение спортсменов по современным методикам и стандартам; использование передового оборудования, спортивного снаряжения, нормативов и методик обучения.</p> <p>Выявление и поддержка талантливых перспективных спортсменов, способных продолжить карьеру в спорте высших достижений</p>
<p>Коммуникационная площадка для спортивных организаций различного уровня и принадлежности; аналитические разработки в области спорта</p>
<p>Реализация на высшем уровне программ обучения и тренировок спортсменов, обеспечение участия их в соревнованиях. Проведение программ повышения известности клубов, спортсменов, проводимых турниров. Максимизация выручки и прибыли клубов и промоутерских компаний на основе ряда базовых источников дохода: от поступлений за билеты, от спонсорских взносов, от продажи прав на телевизионные трансляции, от продаж атрибутики</p>
<p>Выбор объекта долгосрочного инвестирования, которым является профессиональный спортивный клуб или команда, принимающие способные обеспечить зрелищность состязательных мероприятий и имеющие возможность обеспечивать тем самым максимальное число контактов с целевой аудиторией потребителей продукции спонсора;</p>

Наименование субъекта спортивного менеджмента	Цели и основные функции субъектов спортивного менеджмента
кламное, техническое, транспортное и иное обеспечение спортивно-зрелищных мероприятий взамен на рекламу	
Производители спортивных товаров, оборудования, инвентаря, как для спортсменов (форма), так и зрителей (форма, сувенирная продукция), а также строительные организации, возводящие спортивные объекты	Получение прибыли от производственной и сбытовой деятельности

Источник: составлено авторами с использованием данных [2].

целей развития массового спорта, после одобрения заявок России на проведение крупных международных соревнований, работа Министерства спорта во многом оказалась сконцентрирована на строительстве современных спортивных сооружений, отвечающих необходимым мировым стандартам, которые входят в статьи бюджета, связанные с развитием спорта высших достижений.

Прогресс, достигнутый в реализации мероприятий по реконструкции и строительству новых спортивных сооружений (на 2015 г., в частности, в 12 городах России построены новые футбольные стадионы¹), связывают не только с улучшением материально-технической базы для тренировочного процесса спортсменов, но и с рядом факторов нематериального характера. Возможность проведения спортивно-зрелищных мероприятий в городах России на современном уровне связывают также с улучшением среды обитания людей, повышением привлекательности городов, с появлением возможностей для роста гражданского патриотизма и здорового психологического климата [5].

В 2000-х годах в целом по России наблюдался прирост числа спортивных сооружений, хотя в отдельных регионах отмечалось их сокращение [1], при сохранении неравномерности обеспечения субъектов РФ спортивными сооружениями². Перспективным направлением расширения государственно-частного партнерства (ГЧП) в области спорта является привлечение частных компаний для профессионального управления спортивными сооружениями, что в целом отражает актуальные сегодня направления и тенденции в развитии ГЧП [3; 4]. Еще один источник финансирования массового спорта — развитие общественных физкультурно-спортивных организаций — физкультурно-спортивных клубов и обществ по месту жительства граждан. Европейский опыт показывает, что главным источником финансирования являются членские взносы граждан. За рубежом широко распространена практика предоставления этим организациям разнообразных налоговых льгот ввиду их особой социальной значимости³.

¹ Футбольные стадионы России [Электронный ресурс]. URL: <http://football-stadiums.ru/evropa/8-evropa/84-rossiya.html> (дата обращения: 28.12.2016).

² Распоряжение Правительства РФ от 2 января 2014 г. № 2-р «О Концепции федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70455850/> (дата обращения: 28.12.2016).

³ Доклад «О развитии массового спорта и физического воспитания населения». Март 2014. Совет при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта.

Зоны ответственности (области компетенции) субъектов спортивного менеджмента
Спонсирование отдельных спортивных соревнований и мероприятий через компании — организаторы мероприятий, в том числе через коммерческие промоутерские компании
Предоставление спортсменам и потребителям зрелищных услуг новых возможностей, связанных с использованием современных технологий (своевременное копирование «лучших практик» из предложений, представленных на рынке). Самостоятельная разработка перспективных видов товаров для спортсменов и зрителей. Использование инновационных технологий в строительстве

В России, по мнению авторов, более реалистичным выглядит финансирование подобных клубов через сотрудничество муниципальных властей с локальными компаниями, включение среднего и малого бизнеса в поддержку финансирования развития массового спорта с увеличением налоговых льгот и прочих стимулирующих преференций для компаний — участников.

Литература

1. Вьяльцева Е.Д., Солженицына Л.В., Панкратова А.К. Положительная динамика современного менеджмента в спорте // Культура физическая и здоровье. 2015. № 2 (53). С. 41–43.
2. Енченко И.В. Развитие услуг сферы физической культуры и спорта в России: дисс. ... канд. экон.наук. СПб. : СПбГЭУ, 2015.
3. Лабудин А.В., Галстян Г.С. Актуальные проблемы реформирования бюджетных организаций в РФ // Управленческое консультирование. 2013. № 9 (57). С. 77–90.
4. Радужинский Д.А. Особенности реализации соглашений о государственно-частном партнерстве в инновационной сфере // Петербургский экономический журнал. 2016. № 2. С. 70–78.
5. Таймазова Е.В. Формирование стратегии использования спонсорства спортивно-зрелищных услуг // Журнал правовых и экономических исследований. 2014. № 2. С. 213–219.

References

1. Vyaltseva E.D., Solzhenitsyna L.V., Pankratova A.K. *Positive dynamics of modern management in sport* [Polozhitel'naya dinamika sovremennogo menedzhmenta v sporte] // Physical Culture and Health [Kul'tura fizicheskaya i zdorov'e]. 2015. N 2 (53). P. 41–43. (rus)
2. Enchenko I. V. *Development of services of the sphere of physical culture and sport in Russia* [Razvitie uslug sfery fizicheskoi kul'tury i sporta v Rossii]. Dissertation. SPb. : SPbSUE [SPbGEU], 2015. (rus)
3. Labudin A.V., Galstyan G.S. *Current problems of reforming of budgetary organizations in the Russian Federation* [Aktual'nye problemy reformirovaniya byudzhethnykh organizatsii v RF] // Administrative consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]. 2013. N 9 (57). P. 77–90. (rus)
4. Radushinsky D.A. *Features of implementation of agreements on public-private partnership in the innovative sphere* [Osobennosti realizatsii soglashenii o gosudarstvenno-chastnom partnerstve v innovatsionnoi sfere] // St. Petersburg Economic Journal [Peterburgskii ekonomicheskii zhurnal]. 2016. N 2. P. 70–78. (rus)
5. Taymazova E.V. *Formation of strategy of use of sponsorship of sports and spectacular services* [Formirovanie strategii ispol'zovaniya sponsorstva sportivno-zrelischnykh uslug] // Journal of Law and Economic Researches [Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy]. 2014. N 2. P. 213–219. (rus)

С. 78. [Электронный ресурс]. URL: <http://fizvosp.ru/assets/media/4d/ca/1458.pdf> (дата обращения: 19.11.2015).