

УДК 65.014.1, 796.06 DOI: 10.14451/1.255.657

Проблема роли спорта как объекта менеджмента в современных рыночных условиях

© 2026 Рыбалкин Егор Сергеевич

Аспирант кафедры менеджмента и маркетинга. Волгоградский государственный университет.

E-mail: thrllfsh@gmail.com

© 2026 Гущина Елена Геннадьевна

Заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга. Волгоградский государственный университет.

E-mail: l055@mail.ru

Ключевые слова: спортивный менеджмент, коммерциализация, спортивная организация, управленческая деятельность, цифровизация, управление, болельщики, спортивный маркетинг.

Спорт, представляя собой многогранное понятие, перестает быть простым элементом физической культуры, превратившись в полноценный социальный институт, элемент сферы услуг и бизнеса. В работе рассматриваются особенности спорта как объекта менеджмента, проблемы роли спортивного менеджмента в современной индустрии спорта, анализируются принципы эффективного управления спортивной организацией.

Введение

В настоящее время любое спортивное мероприятие представляет собой определенную форму игрового события, которое разворачивается в режиме реального времени. «Потребление» спортивного продукта включает не только просмотр спортивных состязаний во время посещения болельщиками и зрителями мероприятия, но также традиционные и новые, современные средства и методы.

Актуальность настоящего исследования обусловлена тем, что индустрия спорта переживает фазу интенсивного развития, что вызвано активным влиянием цифровизации всех сфер общественной жизни, включающей распространение технологий и методов искусственного интеллекта.

Основная часть

В современном мире спортивный менеджмент решает широкий круг задач в профессиональных коммерческих организациях. Как справедливо отмечает Ю. Г. Алексеев, именно благодаря коммерции в сфере спорта и физической культуры надлежащим образом осуществляется организация спортивных мероприятий, продажа тематических товаров и услуг, развивается спортивная инфраструктура в целом [2, с. 102].

В первую очередь необходимо учитывать, что сущность непосредственно «менеджмента» допустимо определить как вид человеческой деятельности, сочетающий науку и искусство управления. Основы менеджмента как особого интеграционного процесса, в котором профессиональные специалисты формируют организации

и управляют ими с помощью постановки целей и разработки способов их достижения, применяются во всех организациях, в том числе спортивных [6, с. 96]. Интересно, что, как отмечают исследователи, несмотря на широкую практику использования понятий «менеджмент» и «управление» в качестве синонимов, на самом деле посредством анализа можно установить отличительные черты настоящих терминов. Так, управление представляет собой более общее явление, всеобъемлющий и систематический процесс администрирования любой коммерческой организации, основная функция которого заключается в формировании планов, политики и процедур, обеспечении соблюдения правил и положений. Зачастую термин «управление» считается в большей степени применимым в отношении деятельности государственных органов, поскольку носит более бюрократический характер, в то время как под менеджментом понимается совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью повышения эффективности, достижения целей производства, увеличения его прибыльности посредством планирования, организации, руководства, мотивации, контроля, координации и принятия решений [7, с. 73].

Особенности менеджмента через призму индустрии спорта допустимо рассматривать, определив значение многогранного и сложного понятия «спорт». Как, например, указано в словаре лингвиста С. И. Ожегова, спорт представляет собой как составную часть физической культуры, систему организации и проведения спортивных мероприятий, соревнований, так и «азартное увлечение каким-либо занятием» [5, с. 627]. Спорт играет важную роль в образовании, культуре и сплоченности общества, исторически оказывая значительное влияние на развитие общества. Представляется, что для целей настоящего исследования, поскольку организация является ключевым объектом менеджмента, можно определить спорт как множество видов спортивных организаций, к которым допустимо отнести школьные, студенческие и профессиональные спортивные клубы, спортивные школы

олимпийского резерва, спортивные федерации и др.

С учетом изложенного, менеджмент в спорте является профессиональной деятельностью, которая направлена на эффективное взаимодействие вертикалей внутри спортивной организации и достижение целей спортивной организации. Кроме того, менеджмент в спорте в первую очередь представляет собой один из видов отраслевого специального менеджмента, который направлен на качественное и эффективное решение задач спортивной организации.

Поскольку усиление процессов цифровизации общества значительно меняет модели потребления, коммуникации и принятия управленческих решений, это формирует новые институциональные условия функционирования спортивных организаций, спортивный менеджмент приобретает все более самостоятельное значение. Спортивный менеджмент связан с ключевыми элементами рыночной экономики – формами собственности, конкуренцией свободного выбора как для спортивного предпринимателя, так и для потребителей услуг, зависимостью доходов предпринимателя от результатов его труда и ситуации на рынке спортивных услуг [3, с. 43]. Непосредственное включение спорта в систему рыночных отношений обуславливают соответствующие особенности управления данной отраслью сферы услуг. Для того чтобы общество могло извлекать коммерческую выгоду из спорта, спортивные организации должны играть ключевую роль в проведении спортивных мероприятий и соревнований. Поэтому менеджмент в спорте становится так же необходим и значим, как менеджмент в организации в целом. Современные рыночные условия ставят новые цели и вызовы перед спортивными организациями, решение которых представляется допустимым только с помощью «менеджеров в спорте» (отдельных кадров-управленцев в спортивных организациях).

Для решения задач современных спортивных организаций необходимы квалифицированные спортивные менеджеры. Данные специалисты

должны обладать теоретическими знаниями, понимать технологию управления организацией и кадрами данной спортивной организации. Кроме того, как справедливо отмечают исследователи теории менеджмента, для спортивного менеджера также важны навыки в стратегическом планировании и умение прогнозировать долгосрочное развитие организации, анализировать деятельность, стремясь к обеспечению надёжного функционирования различных спортивных объектов и сооружений, постоянного привлечения партнеров, спонсоров и инвесторов в организации и проведении соревнований любого масштаба на достойном уровне [6, с. 145]. Таким образом, спортивный менеджер должен сочетать в себе целый ряд компетенций в финансах, маркетинге, управлении персоналом, понимании специфики вида спорта.

Для надлежащего функционирования и достижения поставленных спортивной организацией целей необходимо существование управленческой структуры настоящей организации, кото-

рая будет содержать в себе квалифицированных специалистов во всех областях. С широким развитием всех сфер жизни общества современные спортивные организации обладают высоким уровнем автономности, они представляют собой учреждения, созданные для достижения разнообразных целей, ключевыми из которых является продвижение и развитие спорта, получение дохода и прибыли. Наличие четкой структуры спортивной организации является одним из главных средств достижения целей организации. В свою очередь, создание и надлежащее функционирование структуры спортивного клуба требует работы целевой группы персонала, обладающего высоким уровнем экспертности в спорте и особенностях спортивного менеджмента.

В организации должна существовать управленческая структура, которая будет содержать в себе квалифицированных специалистов во всех областях. В таблице 1 представлена классификация управленцев.

Таблица 1. Структура управления профессиональной спортивной организации [1, с. 86].

Управленческие уровни	Деятельность в организации
Стратегический уровень или топ-менеджмент	Руководители высшего звена, которые задают вектор развития всей спортивной организации
Тактический уровень или менеджеры среднего уровня	Руководители подразделений, они осуществляют деятельность в рамках своих направлений
Исполнительный уровень	Работники подразделений, которые непосредственно выполняют поставленные задачи своими руководителями для достижения результата

Таким образом, в каждой профессиональной спортивной организации для надлежащего достижения поставленных целей должна существовать управленческая структура, которая разделяет зоны ответственности по направлению их профессиональной деятельности. Данная вертикаль позволяет делегировать и контролировать процесс для достижения наивысших управленческих целей.

Кроме того, надлежащая структура спортивной организации отвечает принципам адекватного

контроля со стороны спортивного менеджера-управленца над деятельностью сотрудников спортивной организации, не оказывая чрезмерного влияния на мотивацию и отношение людей к работе.

Однако, несмотря на это, спортивный менеджмент сталкивается с широким спектром иных проблем, ключевая из которых заключается в проблеме кадров в сфере национального спорта. Так, в российской спортивной индустрии принято и широко распространено на практи-

ке, что руководящие должности в спортивных организациях, как правило, занимают тренеры, педагоги или методисты. В данном вопросе можно согласиться с

Е.А. Марковой, утверждающей, что «такая тенденция является неэффективной для развития индустрии спорта, поскольку в компетенции указанных лиц не входит совмещение воспитательной деятельности с деятельностью непосредственного управления организацией» [4, с. 311].

Настоящая проблема демонстрирует значимость взаимосвязи менеджмента спортивной организации и принципов лидерства. Так, руководители спортивных организаций должны уметь влиять на других, чтобы те следовали их видению, вдохновлять людей чувствовать себя частью команды, работающей над достижением общей цели, уметь эффективно взаимодействовать с лидерами других спортивных организаций для создания спортивных объединений/лиг, разрешения конфликтов или координации совместных проектов и мероприятий. Как замечают зарубежные теоретики, спортивная индустрия процветает в первую очередь благодаря лидерам в сфере спорта, использующим в своей деятельности принципы эффективного управления организацией и способным эффективно сотрудничать с другими организациями для управления профессиональной лигой, работать с руководящими органами спорта, а также координировать степень вмешательства в деятельность спортивной организации государственных учреждений, международных и национальных спортивных организаций и других субъектов [10, с. 178].

Значимость роли спортивного менеджера-управленца раскрывается, среди прочего, в вопросах централизации и децентрализации спортивных организаций. Централизация относится к степени, в которой принятие решений сосредоточено на высшем уровне организации. Организация считается централизованной, когда большинство решений принимается старшими менеджерами с минимальным участием иных сотрудников спортивной организации.

И, напротив, организация децентрализована, когда решения могут приниматься сотрудниками и менеджерами более низких уровней, которым предоставлены соответствующие полномочия [8, с. 76]. Важно понимать, что понятия централизации и децентрализации относительны, поскольку организация никогда не является исключительно одной или другой. Организации не могли бы функционировать, если бы все решения принимались небольшой группой топ-менеджеров или если бы все решения делегировались сотрудникам более низких уровней. Весь персонал, работая вместе для достижения командами своих целей, способствует продвижению и развитию спорта.

Еще одна цель, к которой стремится спортивная организация, — это коммерческий успех, который с точки зрения организации может быть связан с различными факторами. К таким факторам относятся результаты команды, стратегия переговоров клуба, посещаемость, доходы от продажи билетов, доходы от спонсорства, концессии на матчи, медиа-права, мероприятия и т. д. Как правило, в любом коммерческом спорте есть два заинтересованных лица — производители и потребители. Производителями могут быть команды, игроки, спортивные организации и менеджеры-управленцы в данных организациях. Единственными потребителями спорта являются болельщики. Вовлеченность болельщиков является огромной движущей силой в спортивном менеджменте.

Вопросы взаимодействия спортивной организации с болельщиками непосредственно связаны с вопросами применения инструментов маркетинга в спорте. Любому бизнесу необходим маркетинг, для того чтобы организация могла существовать в конкурентной среде. Спортивный маркетинг помогает организациям в решении следующих задач: уметь заинтересовать болельщиков определенным спортивным событием, повысить лояльность к спортивному клубу и показать принадлежность спонсора к организации, способствовать тому, чтобы средства массовой информации снимали и писали эмоциональные репортажи и статьи, где зрителя или читателя

«провоцируют» принять сторону определенной спортивной организации.

В контексте рассмотрения проблемы роли спорта как объекта менеджмента в современных рыночных условиях вопросы применения инструментов спортивного маркетинга представляется интересным рассмотреть через призму концепции «цепей продвижения» Д. Уинстона [10, с. 211]. Ключевая предпосылка, лежащая в основе настоящей концепции, заключается в том, что границы между продвижением спорта и использованием спортивных мероприятий и спортсменов для продвижения товаров все более размываются. Иными словами, с развитием общества и индустрии спорта в условиях коммерциализации спортивной деятельности становится все труднее понять, где заканчивается спортивная организация и начинается спонсор, СМИ или рекламодатель. Они становятся (или, представляется, уже стали) одним целым, где одна часть профессионального спортивного механизма служит для продвижения другой, в интересах самой себя и всех остальных составляющих частей.

Наглядным примером, демонстрирующим концепцию «цепей продвижения», является взаимодействие баскетболиста Майкла Джордана с брендом Nike. Рекламные кампании Nike с участием Майкла Джордана, успехи и мировая известность баскетболиста повысили культурный, социальный и коммерческий авторитет Национальной баскетбольной ассоциации (НБА) в Америке, в которой ранее играл баскетболист. В свою очередь, глобальное продвижение и реклама НБА, в которых участвовал Майкл Джордан, способствовали продвижению как баскетболиста, так и самого бренда Nike. Кроме того, любая реклама, проводимая другими спонсорами Майкла Джордана (например, бренда Gatorade), служила продвижению не только баскетболиста, но и НБА и Nike благодаря их сотрудничеству с Майклом Джорданом. Настоящие линии взаимодействия показывают, что спортивная рекламная сеть представляет собой систему, обеспечивающую непрерывный поток

извлечения коммерческой выгоды и безграничные возможности для использования потенциала спортсменов и участвующих в ней организаций [10, с. 215].

Еще одной проблемой, связанной с ролью спорта как объекта менеджмента в современных рыночных условиях, является вопрос необходимости создания систем управления рисками в спорте. Спорт все чаще сталкивается с такими современными вызовами эпохи глобализации, как коррупция, допинг, необходимость импортозамещения в спортивной индустрии и иное. Отсутствие надежных систем управления рисками делает спортивные организации уязвимыми для значительных угроз, тем самым ставя под угрозу их устойчивость и операционную целостность в условиях все более нестабильной среды. Все это повышает значимость вопросов разработки систем управления рисками в спорте. Управление рисками становится важной опорой, включающей культурные, процедурные и структурные компоненты, направленные на оптимальное управление потенциальными возможностями и связанными с ними трудностями спортивной организации [9, с. 14]. В результате эффективное управление рисками позволяет организациям предпринимать хорошо подготовленные действия при рассмотрении целей и определении стратегических путей, что приводит к улучшению управления спортивными организациями, эффективности спортивного менеджмента на примере отдельно взятой организации.

Заключение

Трансформация глобальной экономики, коммерциализация в эпоху цифровизации общества, усиление конкуренции между организациями и другие глобальные и национальные процессы социально-экономических, технологических и организационных изменений приводят к повышению внимания к проблеме спорта как объекта менеджмента в современных рыночных условиях. По итогам исследования особенностей спортивного менеджмента можно сделать вывод, что коммерциализация в цифровую эпоху требует от спортивных организаций не просто принятия новых технологий, а стратегической

перестройки организационных структур, бизнес-моделей и отношений со стейкхолдерами и спортивными болельщиками. Успех зависит от способности организации развивать стратегическую гибкость – каждый спортивный менеджер для достижения успехов в осуществляемой деятельности должен адаптироваться к изменчивости среды, решать задачи, которые относятся не только непосредственно к спортивной составляющей, но и к коммерческому предприятию, нацеленному на извлечение прибыли и эффективное управление внутренними ресурсами. Это помогает заложить и сохранить надежную основу для развития спортивной организации.

С учетом вышеизложенного, по итогам проведенного исследования представляется допустимым выделить следующие проблемы роли спорта как объекта менеджмента в современных рыночных условиях:

1. Проблема управления спортивными организациями в условиях коммерциализации общества и индустрии спорта.
2. Проблема управления спортивными организациями специалистами различных направлений подготовки (зачастую являющимися непрофильными в области спортивного менеджмента).
3. Проблема необходимости разработки систем управления рисками в спорте в современных условиях новых вызовов индустрии спорта.
4. Вопросы экономического влияния спорта (в настоящее время спорт выступает полноценным инструментом влияния на качество рабочей силы, что повышает требования к качеству спортивного менеджмента и деятельности спортивных менеджеров-управленцев).

Представляется, что в современных рыночных условиях спортивный менеджмент имеет большие возможности для развития, однако наличие указанных проблем и иных пробелов может существенно застопорить процесс развития данного направления. Усиление внимания к вопросам значимости спорта как отдельного полноценного объекта менеджмента, повышение уровня подготовки спортивных менеджеров-управленцев, усиление процесса внедрения профессиональных стандартов работников спортивной индустрии, а также поиск и выстраивание баланса интересов государства, бизнеса и общества в спорте будет способствовать преодолению указанных выше проблем и повышению стабильности развитого механизма спортивного менеджмента в современных рыночных условиях.

Библиографический список

1. Абдуназарова З. А. Спортивный менеджмент (современное состояние и перспективы развития) // Проблемы педагогики. – 2017. – С. 85–87.
2. Алексеев Ю. Г. Спортивный менеджмент: проблемы и пути их решения // Наука-2020. – 2024. – 1 (68). – С. 101–104.
3. Кокоулина О. П. Менеджмент в спорте // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2016. – № 38. – С. 40–45.
4. Маркова Е. А. Современные проблемы развития спортивного менеджмента // Инновационный потенциал молодежи: спорт, культура, образование. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2022. – С. 309–314.
5. Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка. – 4-е изд. – М. : Азбуковник, 2000. – 940 с.
6. Починкин А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : Учебное пособие. – Спорт, 2016. – 278 с.
7. Сидорова А. Г. Менеджмент и управление: общие черты и отличия этих понятий // Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. – № 41–1. – С. 72–76.
8. Спортивный менеджмент: принципы и применение / Р. Хойя [и др.]. – Рид Медиа, 2013. – 352 с.
9. Risk management approaches in sports organisations: A scoping review / F. Genovard [et al.] // Heliyon. – 2025. – Vol. 11, issue 3.
10. Sport management: principles and applications / R. Hoye [et al.]. – Oxon. New York : Routledge Abingdon, 2015. – 405 p.