

# СМ

**всё о спортивном менеджменте  
и маркетинге**  
выпуск I

ISBN 978-5-4257-0315-6



**Спортивные  
организации:**  
как управлять  
и зарабатывать  
деньги?



ISBN 978-5-4257-0315-6

«СМ: ВСЁ О СПОРТИВНОМ  
МЕНЕДЖМЕНТЕ И МАРКЕТИНГЕ»  
Выпуск 1 (2016)

Руководитель проекта  
Анастасия Ожгихина

#### РЕДАКЦИЯ

Главный редактор  
Владимир Леднев

Заведующая редакцией  
Елена Соколова

Литературный редактор  
Ольга Михайлова

Корректор  
Светлана Выгузова

Дизайн и верстка  
Александр Пьянков

Фото  
Pixabay, Fight Nights,  
World Class, АСБ

Тираж 1000 экз.

Адрес редакции:  
125190, Ленинградский просп.,  
д. 80, корп. Г, офис 612  
Тел.: + 7 (495) 800-10-01

© Университет «Синергия», 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

02	Слово редактора
04	Индустрия спорта: разберемся в понятиях и терминах
16	Потребительский интерес к играм
24	Спортивный маркетинг: понятие, сущность и структура
52	Как сформировать имидж спортивной организации
62	Мерчандайзинг и лицензирование в спорте
80	10 шагов к составлению успешной маркетинговой программы спортивной организации
88	Работа спортивной организации с болельщиками

# Индустрия спорта: разберемся в понятиях и терминах

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:**  
индустрия спорта, профессиональный спорт, спорт, спорт высших достижений, спортивная отрасль

*В повседневной жизни довольно часто приходится сталкиваться с ситуациями, когда применение многочисленных и разнообразных спортивных терминов не упрощает, а наоборот, усложняет истинное понимание тех или иных процессов и явлений в деятельности разных субъектов, непосредственно связанных со спортом. В статье сделана попытка показать авторское (возможно, субъективное) понимание и толкование ряда важных терминов, регулярно применяющихся в спортивной отрасли и индустрии спорта. Данный материал является частью отдельной главы об индустрии спорта как новом секторе мировой экономики книги «Индустрия спорта: менеджмент и предпринимательство», которая готовится к изданию на факультете Спортивного менеджмента Университета «Синергия». Автор статьи надеется, что материал о понятиях и терминах в индустрии спорта поможет лучше усвоить предлагаемый понятийный аппарат как студентам российских университетов и колледжей, изучающих спортивный менеджмент, так и менеджерам и специалистам-практикам многочисленных спортивных организаций России.*



**ЛЕДНЕВ  
Владимир  
Алексеевич**

Первый проректор Университета «Синергия», научный руководитель факультета Спортивного менеджмента, заведующий кафедрой Спортивного менеджмента, докт. экон. наук, профессор

**Д**авно прошли те времена, когда спорт в жизни общества и людей был представлен только народными играми и праздничными забавами. На самом деле народ всегда любил спорт: многие популярные сегодня виды спорта фактически выросли из народных игр и забав. Достаточно вспомнить знаменитые на Руси кулачные бои или потешные битвы «стенка на стенку». Именно оттуда берет свои истоки, традиции и корни довольно успешная и набирающая популярность сегодня в России индустрия единоборств. История Олимпийских игр Древней Греции показывает массовые примеры силы и ловкости, скорости и сноровки, а также подлинной эстетики и настоящего благородства. Поэтому можно



смело утверждать, что каждый из современных видов спорта имеет свои многолетние исторические, географические и национальные традиции и особенности.

Современный спорт, безусловно, сохранив свои определенные исторические корни и истоки, стал совсем другим. Не лучше и не хуже — просто принципиально другой. Для понимания сущности современного спорта недостаточно дать одно его определение. Формального толкования и изучения термина «спорт» из действующего Федерального закона или каких-либо других нормативно-правовых документов будет явно недостаточно, чтобы понять его полный, глубокий и настоящий смысл и значение. Современный спорт — это очень сложное и многогранное явление, у которого много различных форм проявления.

Попробуем определить, что такое спорт для:

- профессиональных спортсменов и их тренеров;
- спортивных чиновников, руководителей и менеджеров различных спортивных организаций;
- зрителей и болельщиков;
- простых любителей спорта, которые им регулярно и с удовольствием занимаются на непрофессиональном (т.е. любительском) уровне исключительно для себя и своего здоровья;
- предпринимательских структур, имеющих в спорте свои конкретные деловые интересы;

- средств массовой информации, которые пишут о спорте и показывают его по телеканалам;
- детей и юношей, которые занимаются им в многочисленных спортивных школах и училищах, интернатах и академиях, надеясь стать со временем профессиональными спортсменами и победителями различных соревнований;
- посетителей спортивно-оздоровительных и фитнес-клубов.

Совершенно очевидно, что единственного ответа в этом случае нет и быть не может. Потому что представители вышеперечисленных категорий воспринимают спорт каждый исключительно по-своему и видят в нем различные формы проявления и разнообразные возможности для своего индивидуального развития. Например, для многомиллионной армии болельщиков и зрителей, простых любителей и ценителей спорта — это привлекательное и интересное зрелище, приятное развлечение, любимая форма досуга. Поэтому, рассматривая различные грани и стороны проявления спорта, можно сказать, что **спорт сегодня** — это:

- особый **вид профессиональной трудовой деятельности** (для профессиональных спортсменов, тренеров, спортивных менеджеров);
- самостоятельная и огромная **индустрия**, крупный и растущий **межотраслевой сектор экономики**, объединяющий большое количество различных субъектов из разных отраслей экономики;
- привлекательный **бизнес** и специфическая **сфера предпринимательской деятельности** (для профессиональных клубов и лиг, спортивных и маркетинговых агентств, дирекций и оргкомитетов по проведению спортивных соревнований, спортивно-оздоровительных и фитнес-клубов);
- эффективный **канал продвижения** к потребителю своей продукции и услуг, позитивная возможность развивать свой бренд, имидж и репутацию (для бизнеса, который видит, формирует и ищет своего потребителя через разнообразные и многочисленные спортивные события);
- важнейший **экономический ресурс** (для государства), так как, с одной стороны, спорт напрямую влияет на здоровье нации и трудоспособное население, повышая его трудовой потенциал (как в целом, так и каждого человека в отдельности), а с другой стороны, дает возможность развивать различные формы предпринимательской деятельности в спорте.

Таким образом, можно уверенно и аргументированно утверждать, что спорт сегодня играет исключительную роль в жизни общества и государства. При этом особое место спорта ярко проявляется как в политической и экономической, так и в социальной сфере развития современной России.

Для того чтобы, говоря о спорте, понимать друг друга, очень важно разобраться в основном понятийном аппарате, который используется в повседневной спортивной терминологии (в законах и документах, повседневной деятельности, разговорах и в СМИ). Чаще всего используется несколько ключевых терминов, регулярно применяемых в спортивном сообществе:

- спорт;
- профессиональный спорт;
- спорт высших достижений;
- спортивная отрасль;
- индустрия спорта.

Согласно Федеральному закону от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 03.11.2015) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (ст. 2) «**спорт** — это сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним». Основные характеристики этого определения спорта дают возможность понять следующее:

- спортивные соревнования очень разнообразны по **видам спорта** (олимпийские и неолимпийские, летние и зимние, народные, экстремальные и др.);
- главное в спорте — это организация и проведение разнообразных **соревнований** (профессиональных, коммерческих, детских, студенческих, массовых и др.), в которых участвуют как отдельные спортсмены, так и команды;
- в спорте исключительную роль играет **учебно-тренировочный процесс**, в рамках которого спортсмен на регулярной основе готовится к участию в соревнованиях.

Таким образом, несколько перефразируя, упрощая и конкретизируя вышеприведенное понятие, можно сказать, что **спорт** — это сфера деятельности, участники которой регулярно занимаются спортом, т.е. тренируются и участвуют в различных соревнованиях по разным видам спорта.

При этом необходимо помнить, что различные спортсмены занимаются спортом на разном уровне (например, профессионально — за денежное вознаграждение, или для своего здоровья и ради собствен-



ного удовольствия). Не менее важное значение имеет термин «профессиональный спорт», который фактически дает возможность условно и формально разделить всех спортсменов на профессионалов и любителей. При этом необходимо иметь в виду, что в Федеральном законе нет конкретного определения «любительский спорт». В нем **«профессиональный спорт»** определяется как часть спорта, направленная на организацию и проведение спортивных соревнований, за участие в которых и подготовку к которым в качестве своей основной деятельности спортсмены получают вознаграждение от организаторов таких соревнований и (или) заработную плату». Анализируя термин «профессиональный спорт», можно выделить наиболее характерные его признаки:

- профессиональный спортсмен занимается спортом (а фактически он работает в спорте) **за денежное вознаграждение** (это могут быть различные формы: заработная плата, премиальные, призовые, бонусы за конкретные достижения, подъемные и т.д.);
- спорт для профессионала — его постоянная и основная **работа** (т.е. вид профессиональной трудовой деятельности);
- для профессиональных спортсменов специально организуются и проводятся различные **соревнования** (как коммерческие, так и некоммерческие);
- спортсмен **обязан регулярно участвовать в соревнованиях** (т.е. постоянно работать), чтобы зарабатывать деньги на жизнь;

- денежное вознаграждение профессиональному спортсмену платят как **организаторы соревнований** (за соответствующий высокий результат, за рекордное достижение, а иногда и просто за участие в соревновании), так и различные его **работодатели** (например, профессиональные клубы, центры спортивной подготовки и сборных команд, в штате которых он состоит и с кем у него подписан профессиональный трудовой контракт как с работодателем).

Из всего вышеперечисленного можно сделать вывод, что профессиональный спорт для спортсменов — это их постоянная работа (пока они регулярно занимаются спортом), занимающая почти все их время (особенно во время тренировочных сборов и соревнований) и являющаяся для них главным источником материального благополучия. Поэтому очень важно правильно воспринимать профессиональный спорт и нормально относиться к тому, что профессиональные спортсмены за свою работу получают деньги (как и артисты, врачи, ученые, художники и представители других разнообразных профессий).

Следующий важный термин для понимания сущности современного спорта — **спорт высших достижений**, который в Федеральном законе определяется как «часть спорта, направленная на достижение спортсменами высоких спортивных результатов на официальных всероссийских спортивных соревнованиях и официальных международных спортивных соревнованиях». По сути, термин «спорт высших достижений» можно и нужно использовать в развитие и дополнение термина «профессиональный спорт», так как он фактически выделяет и особенно подчеркивает только спортивную составляющую, т.е. высокий результат. Итак, профессиональный спортсмен должен стремиться к достижению высоких спортивных результатов и обязан добиваться их. Справедливости ради необходимо отметить, что в разных видах спорта (и на различных соревнованиях) под высоким спортивным результатом будет подразумеваться разный уровень достижений спортсменов (в зависимости от сложившихся традиций, уровня спортивной конкуренции, возраста и опыта спортсменов, количества участников соревнований и т.д.).

Очевидно, что второе или третье место для российских спортсменок-синхронисток или представительниц художественной гимнастики равносильно поражению, так как перед ними всегда стоит только одна задача — победить и занять первое место. А для лыжников-двоеборцев, например, даже 10-е место на чемпионате мира — это очень высокое достижение, так как уже много лет они занимают места только в третьей и четвертой десятках.



Для системного и объективного понимания сущности современного спорта термины «профессиональный спорт» и «спорт высших достижений» необходимо всегда рассматривать и анализировать только вместе, что позволит сгладить и устранить возможные внутренние противоречия и противопоставления, изначально заложенные в них, а также покажет их внутреннюю синергию.

Наверное, нет необходимости доказывать следующие утверждения:

- **любой** профессиональный спортсмен **всегда** ставит перед собой **только одну цель** — достижение максимально **высокого спортивного результата** (а дальше уже можно много рассуждать на тему, какой конкретно результат, на каком соревновании и для кого является высоким или невысоким);
- **все** представители спорта высших достижений занимаются спортом на **профессиональном** уровне и обязательно получают за свои занятия спортом (т.е. за свою основную трудовую деятельность) **денежное вознаграждение** в различных формах.

Понятия «профессиональный спорт» и «спорт высших достижений» показывают разные аспекты деятельности профессиональных спортсменов (трудовой и спортивной). При этом они принципиально не противоречат, а наоборот, взаимодополняют друг друга, и между ними достигается синергетический эффект.

## «Профессиональный спортсмен должен стремиться к достижению высоких спортивных результатов и обязан добиваться их»»

У термина «спортивная отрасль» совсем другая история. Этот термин всеми регулярно используется, но в Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», по которому в целом развивается вся спортивная отрасль России с конца 2007 г., такого понятия вообще нет. В этом парадокс данной ситуации: употребляем и используем термин, у которого нет своего законодательного и правового подтверждения. Но именно поэтому и необходимо разобраться, что понимается под словами «спортивная отрасль».

В действующем Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» всегда используется словосочетание

«область физической культуры и спорта». Именно к этой области отнесены субъекты (т.е. основные участники) физической культуры и спорта. Для нее определены полномочия, переданные органам государственной власти на федеральном и региональном уровнях. Применимо к этой области в законодательстве прописаны: организация деятельности физкультурно-спортивных организаций, финансовое обеспечение, организация и проведение физкультурных и спортивных мероприятий. Можно сказать, что применяемое в Федеральном законе понятие «область физической культуры и спорта» фактически всеми понимается как спортивная отрасль, и именно этот термин часто используется в повседневной практике.

Содержание и характеристику спортивной отрасли можно дать, раскрывая и показывая состав основных ее субъектов. Согласно Федеральному закону «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (ст. 5) к ним относятся:

- органы исполнительной власти в области физической культуры и спорта (федеральный орган, органы субъектов Российской Федерации и местного самоуправления);
- Олимпийский, Паралимпийский и Сурдлимпийский комитеты России;
- физкультурно-спортивные организации (физкультурно-спортивные общества, спортивные федерации, спортивные клубы, центры спортивной подготовки);
- образовательные учреждения и научные организации, осуществляющие деятельность в области физической культуры и спорта;
- спортсмены и спортивные команды, тренеры, спортивные судьи;
- граждане, занимающиеся физической культурой;
- структуры, занимающиеся руководством и развитием военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта.

Необходимо отметить несколько основных характерных черт как самой спортивной отрасли, так и субъектов, которые к ней относятся:

- практически все основные субъекты **находятся** в сфере **государственного регулирования и управления** со стороны Министерства спорта Российской Федерации (т.е. находятся в определенной отраслевой подчиненности);
- многие субъекты спортивной отрасли полностью или частично (прямо или косвенно) **финансируются** по линии Минспорта России (**из бюджетных средств**);
- большинство субъектов спортивной отрасли **нацелены**

в своей деятельности на получение максимально высокого **спортивного результата** (в частности, деятельность физкультурно-спортивных организаций в первую очередь оценивается по спортивным результатам на международных и российских соревнованиях);

- субъекты спортивной отрасли, как правило, **не занимаются предпринимательской и коммерческой деятельностью**, направленной на получение прибыли.

Конечно, для удобства было бы законодательно определить понятие спортивной отрасли, зафиксировав его в основном федеральном законе, определяющем и регулирующем развитие физической культуры и спорта. Хотя и сейчас, даже без точного определения, считаем, что удалось в целом показать сущность и характерные черты и особенности спортивной отрасли.

Ключевым понятием, необходимым для дальнейшего глубокого понимания всех вопросов, рассмотренных в данной статье, является «индустрия спорта». Однозначно определить индустрию спорта (а некоторым авторам вообще больше нравится термин «спортивная индустрия») достаточно сложно. В современной зарубежной и российской литературе встречается довольно много различных определений и толкований, при этом каждое из них по-своему раскрывает те или иные характеристики и особенности развития индустрии спорта. Автор статьи уже давно имеет сложившийся взгляд на содержание индустрии спорта и дает собственное ее определение (хотя оно, безусловно, является довольно длинным и совсем не простым для восприятия и усвоения).

**Индустрия спорта** — это межотраслевой сектор экономики (как мировой, так и национальной), в котором складываются устойчивые экономические отношения между ее основными субъектами, многие из которых занимаются предпринимательской деятельностью в процессе производства, продвижения и потребления главного продукта индустрии спорта — спортивного события.

В этом определении можно выделить несколько ключевых особенностей развития современной индустрии спорта:

- **субъекты** (участники) индустрии спорта связаны между собой устойчивыми **экономическими отношениями** и имеют собственные **экономические** (и не только) **интересы** в индустрии спорта;
- многие (но не все) субъекты индустрии спорта занимаются **предпринимательской и коммерческой деятельностью**, и значит, должны получать от этой деятельно-

сти прибыль (или хотя бы рассчитывать на ее получение и стремиться к этому);

- **главный продукт** индустрии спорта — это **спортивное событие**, которое вызывает основной **интерес** со стороны **ключевых потребителей** индустрии спорта (зрителей и болельщиков, бизнеса и СМИ).

Важно отметить, что спортивная отрасль и индустрия спорта — не одно и то же. Это не просто разные понятия, а существенно отличающиеся друг от друга объекты. При этом справедливости ради стоит отметить, что определенная часть субъектов спортивной отрасли и индустрии спорта — это одни и те же организации. **Рис. 1.** показывает различия между спортивной отраслью и индустрией спорта и соотношение их друг с другом.

Таким образом, видно, что индустрия спорта шире, чем спортивная отрасль, если мы оцениваем состав их основных субъектов. Фактически спортивная отрасль является очень важной (по сути спортивной) частью индустрии спорта. Межотраслевой характер индустрии спорта



**Рис. 1.** Соотношение спортивной отрасли и индустрии спорта

предполагает, что в ее состав входят как организации, которые практически не регулируются Министерством спорта Российской Федерации (например, профессиональные лиги и спортивные агентства, спортивно-оздоровительные и фитнес-клубы), так и представители других отраслей (например, предпринимательские структуры, имеющие деловые интересы в спорте, и средства массовой информации).

Анализируя структуру, состав и содержание спортивной отрасли и индустрии спорта, важно обратить внимание на еще одно (возможно, решающее) различие. Большинство субъектов спортивной отрасли нацелены в своей деятельности исключительно на достижение спортивного результата, потому что именно это является оценкой их деятельности. В индустрии спорта акценты расставлены несколько иначе. Здесь важно индустриальное развитие спорта, т.е. достижение высокого экономического результата наряду со спортивным (и даже во многом благодаря спортивному). Многие субъекты индустрии спорта, не являющиеся субъектами спортивной отрасли, должны стремиться к высоким экономическим результатам, включая получение прибыли (например, профессиональные клубы и лиги). А достигаются эти экономические результаты (как показывает практика в США и некоторых европейских странах) за счет высоких спортивных результатов (привлекая за счет этого особое внимание зрителей, телевидения и бизнеса). Поэтому можно сказать, что спортивная отрасль и индустрия спорта взаимодополняют друг друга, находятся в состоянии постоянной синергии, и рассматривать их необходимо только вместе.

Завершая рассмотрение основных понятий, крайне важных для понимания процессов развития индустрии спорта, стоит отметить их самостоятельное и исключительное значение и обратить особое внимание на правильное их толкование и последующее использование.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. **Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 03.11.2015)** «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».
2. **Леднев В., Гаджиев К. Спортивное событие — ключ к успеху** // Sport Build. 2015. № 8.
3. **Леднев В.А. Индустрия спорта как арена конкурентной борьбы** // Интернет-журнал Науковедение. 2013. № 6.
4. **Леднев В.А. Индустрия спорта — новый сектор мировой экономики** // SportsFacilities. 2014. № 3.
5. **Леднев В.А. Как и на чем зарабатывают в индустрии спорта?** // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2014. № 4 (13).
6. **Леднев В.А. Конкуренция в спорте: новые тренды и закономерности развития** // Современная конкуренция. 2012. № 6.