

**ШАМХАЛОВ АМИР МУХТАРОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ  
СПОРТИВНЫХ УСЛУГ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными - сфера услуг)**

**АВТОРЕФЕРАТ  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Новгородский государственный университет им. Ярослава Мудрого».

**Научный руководитель** - доктор экономических наук, профессор  
**Омаров Магомед Магомедкадиевич**

**Официальные оппоненты:** **Максимова Татьяна Геннадьевна**  
доктор экономических наук, профессор  
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики», профессор факультета технологического менеджмента и инноваций

**Ткачев Вадим Александрович**  
кандидат экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг

**Ведущая организация** - Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «**Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф.Лесгафта**», (г. Санкт-Петербург)

Защита состоится «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 года в \_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.07 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, ул. Садовая, д.21, ауд. \_\_\_\_\_.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://unekon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Т.А. Лаврова

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность исследования.** Спортивные услуги на современном этапе развития человеческого общества являются важным компонентом социально-экономической системы и перспективным сегментом сферы услуг. Регулярные занятия спортом, наряду с повышением внимания к состоянию экологической обстановки и ростом качества медицинского обслуживания, считаются главными факторами поддержания и укрепления общественного здоровья, а значит и экономической активности населения в долгосрочной перспективе. Глобальными тенденциями современного мира можно признать распространение практики здорового образа жизни, максимальное продление трудоспособного возраста, заботу о физическом и морально-нравственном состоянии следующих поколений.

Одновременно с вовлечением все большей доли населения в регулярные занятия спортом, в последние несколько десятилетий наблюдается другая параллельная тенденция, связанная с коммерциализацией и привлечением внимания к спортивным событиям различного масштаба и уровня подготовки, повышением зрелищности спортивных состязаний и расширением возможности получения услуг в сфере спорта за счет новых инновационных возможностей интернет-технологий и искусственного интеллекта. Можно говорить о том, что оптимальные результаты процесса оказания спортивных услуг с точки зрения общественных интересов и государственной политики в области физической культуры и спорта достигаются, когда помимо коммерческой успешности организаторам спортивных мероприятий удаётся добиться целей пропаганды здорового образа жизни.

Актуальность исследования, таким образом, обусловлена необходимостью поиска успешного и экономически обоснованного сочетания оздоровительной и культурно-досуговой функций спорта, коммерческой и некоммерческой его составляющих в рамках формирования эффективной системы управления спортивными услугами в РФ.

**Степень разработанности научной проблемы.** Проблемы управления и ведения бизнеса, теоретические приемы менеджмента и маркетинга в спорте и примеры их практического применения, вопросы экономики спорта освещены в работах таких зарубежных авторов как: Дж. Бич, Йен С. Блэкшоу, А. Бухлер, П. Донворд, А. Дэйв, М. Нуфер, М. Томич, Р. Хойя, С. Чэдвик, Ф. Шааф, М. Шанк, С. Шимански, В. Эндрейф, Б. Энн и др.

Совершенствованию методологических аспектов теории и практики эффективного функционирования и устойчивого развития сферы услуг посвящены труды таких отечественных исследователей как Блехцин И.Я., Карпова Г.А., Малинин А.М., Омаров М.М., Петров А.Н., Сигов В.И., Хайкин М. М., Хорева Л.В., Шарафанова Е.Е., Шлафман А. И.

В работах отечественных авторов, таких как Алексеев С. В., Аристова Л.В., Аронов Г.З., Верзилин Д.Н., Галкин В.В., Круглова Т.Э., Леднев В. А., Мутко В. Л., Починкин А.В., Росенко С.И., Састамойнен Т.В., Степанова О.Н., Таймазов А.В., Федотов Ю.Н., Филиппов С.С. представлены перспективные

направления развития рынка спортивных услуг, подходы к совершенствованию профессионального сегмента сферы спорта с точки зрения учета интересов и запросов потребителя.

Развитие рынка спортивных услуг, с экономической и управленческой точек зрения находит свое отражение лишь в отдельных научных публикациях универсального характера, а также в ряде работ спортивных журналистов, носящих публицистический характер. При этом имеется большое число работ, характеризующих спортивные услуги, в том числе профессиональные единоборства, исключительно с технологической и педагогической точки зрения.

Таким образом, можно говорить о том, что теоретические и методические положения по формированию и развитию системы управления рынком спортивных услуг, совершенствованию использования рыночных инструментов повышения эффективности ведения финансово-хозяйственной деятельности субъектов рынка услуг профессионального спорта, остаются недостаточно проработанными.

**Целью диссертационного исследования** является разработка теоретических, методологических и методических положений, направленных на повышение эффективности системы управления спортивными услугами в РФ на основе учета современных тенденций развития сферы услуг.

Для достижения заявленной цели в диссертационном исследовании были поставлены следующие **задачи**:

- выявить соотношение рыночных и социальных элементов, факторов и регуляторов в процессах предоставления спортивных услуг на основе анализа особенностей культурно-досуговой и оздоровительной функций спорта,

- определить возможность эффективного сочетания приоритетов государственной социальной политики, связанной с расширением представления спортивных услуг, и приоритетов коммерческого развития частного спортивного бизнеса как ведущего компонента индустрии спорта и части социально-экономической системы страны,

- исследовать подходы к классификации сегментов рынка услуг, оказываемых в сфере спорта, что позволит расширить спектр направлений совершенствования организационно - экономического механизма и соответствующих управленческих инструментов, в том числе применительно к особенностям маркетинговой деятельности,

- проанализировать современные тенденции развития в сфере спорта на примере единоборств, с целью выявления факторов, предпосылок устойчивого развития, системных противоречий, принципов и проблем формирования и дальнейшего развития рынка спортивных услуг профессионального сегмента,

- охарактеризовать ключевые направления совершенствования процесса оказания и продвижения спортивных услуг на примере сегмента спортивных единоборств в РФ,

-предложить показатели оценки результативности и эффективности процесса оказания спортивных услуг, предоставляемых в сфере единоборств профессионального сегмента рынка.

**Объектом исследования** являются органы государственного управления и субъекты предпринимательской деятельности, связанные с процессом регулирования, проектирования и оказания спортивных услуг в РФ.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения, складывающиеся в процессе управления спортивными услугами в РФ на основе использования перспективных рыночных механизмов и инструментов, а также повышения эффективности государственного регулирования в сфере профессионального спорта.

**Теоретической основой диссертационного исследования** послужили научные труды российских и иностранных ученых в области экономики, менеджмента и маркетинга в сфере спортивных услуг, основные нормативно-правовые акты федерального уровня, регламентирующие порядок предоставления спортивных услуг.

**Методологическая основа.** При работе над диссертационным исследованием были применены общепринятые методы исследования: индукция, дедукция, сравнение, группировка, анализ, синтез, абстрагирование, исторический метод, соответствие исторического опыта и логических предпосылок, методы статистических оценок и др.

**Информационная база исследования.** В качестве информационной базы исследования автором были использованы данные российской и зарубежной статистики, аналитические отчеты международных организаций, материалы международных, всероссийских научных конференций, научных сборников РАН и высших учебных заведений России, посвященные проблематике экономики и управления в сфере спорта и спортивных услуг.

**Обоснованность результатов диссертационного исследования** определяется тем, что они основаны на ключевых положениях научных работ в области экономики спорта, управления и маркетинга спортивных услуг, развивают и дополняют ранее опубликованные результаты прикладных исследований в сфере услуг.

**Достоверность результатов диссертационного исследования** обеспечивается использованием общенаучных методов познания, наличием публикаций результатов исследования в рецензируемых научных журналах и их апробацией в практической деятельности.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Область исследования и результаты соответствуют Паспорту специальности научных работников 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг), следующим его пунктам: 1.6.109. Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка, 1.6.125. Повышение эффективности использования рыночных инструментов в

сфере услуг, 1.6.122. Соотношение рыночных и государственных регуляторов в развитии отраслей и комплексов сферы услуг.

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в развитии теоретических положений, методологических основ и методических подходов по формированию и развитию системы управления спортивными услугами в РФ на основе использования возможностей рыночных механизмов и оптимизации государственной политики и регулирования в сфере физической культуры и спорта.

**Наиболее существенными результатами, обладающими научной новизной и полученными лично автором:**

1 Осуществлена сравнительная характеристика спортивных услуг профессионального коммерческого спорта и спорта высших достижений, что позволило обобщить и оценить перспективные организационно-экономические механизмы реализации спортивных услуг с точки зрения некоммерческого «любительского» и коммерческого профессионального сегментов рынка спортивных услуг, в том числе привлечение и активизацию работы со спонсорами, организацию продвижения спортивных событий на региональном, национальном, международном уровне, построение и управление брендом профессиональной спортивной организации, выполнение программ государственно-частного партнерства и ряд других.

2 Выделены и проанализированы основные уровни управления спортивными услугами на примере профессионального сегмента рынка, определены эффективные инструменты продвижения субъектов управления на рынке спортивных услуг применительно к микроуровню управления (индивидуальный брендинг профессиональных спортсменов) и мезоуровню управления (продвижение компаний-промоутеров и спортивных мероприятий).

3 Проведена систематизация целей и задач по развитию рынка спортивных услуг в РФ как компонента социально-экономической системы страны с точки зрения макроуровня управления, что позволило сформировать алгоритм взаимодействия государства и спортивного бизнеса в исследуемой сфере и обозначить соответствующие приоритеты для каждого из участников рыночных отношений (повышение популярности спортивных событий у зрителей, формирование культуры спортивного зрительского досуга, обеспечение популярности занятий спортом как активного досуга масс через долгосрочные PR - и маркетинговые мероприятия и т.д.).

4 Предложена сводная характеристика и подробное обоснование перспективных укрупненных направлений по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств (повышение доступности занятий за счёт оптимизации государственных расходов и инвестиций частных компаний; повышение представительности выступающих спортсменов в профессиональном сегменте спортивных единоборств, в сегменте спорта высших достижений и в специальных событиях; совершенствование элементов реализации долгосрочных стратегий развития в единоборствах) по

каждой из выделенных целевых групп потребителей, что позволило осуществить выбор конкретных инструментов по интенсификации совокупного спроса на примере объектов, предоставляющих спортивные услуги по обучению и организации профессионального сегмента самбо и ММА в Санкт-Петербурге.

5 Разработана система показателей оценки результативности и эффективности внедрения перспективных инструментов по обеспечению роста спроса на спортивные услуги, применительно к сфере единоборств, сочетающая элементы срока планирования (кратко-, средне- и долгосрочное планирование) и предполагающая количественную оценку деятельности и отдельных мероприятий, которые проводят частные компании – промоутеры, общественные спортивные федерации и государственные спортивные учреждения, осуществляемую на основе традиционных экономических показателей; а также оценку совокупности эффектов, которые оказывают влияние на развитие того или иного вида единоборства, в контексте методики расчета предложенного автором интегрального показателя.

**Теоретическая значимость результатов диссертационного исследования** заключается в развитии теоретических положений и методических подходов по повышению эффективности управления спортивными услугами на основе применения принципов, рыночных механизмов и инструментов продвижения и брендинга субъектов рыночных отношений и совершенствования системы государственного управления в сфере профессионального спорта.

**Практическая значимость результатов исследования** состоит в возможности использования высказанных предложений и рекомендаций органами государственного управления и коммерческими структурами, функционирование и развитие которых связано с регулированием и оказанием спортивных услуг на национальном и международном рынке. Материалы и выводы работы могут быть использованы при разработке учебных программ и курсов по отдельным учебным дисциплинам, в том числе «Экономика сферы услуг», «Спортивный менеджмент», «Маркетинг в сфере спортивных услуг» и ряд других.

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные результаты настоящего исследования были доложены и обсуждены на 5 международных и всероссийских научно-практических конференциях в 2015-2017 гг., в том числе: Всероссийской научно-практической конференции «Физическая культура и спорт в системе образования России: инновации и перспективы развития» (Санкт-Петербург, 12-13 ноября 2015 г., ФГБОУ ВО «Санкт-петербургский государственный университет»), международной научно-практической конференции «Физическая культура, спорт и туризм в XXI веке» (г. Орел, 21-23 октября 2016 г., ФГБОУ ВО «ОГУ имени И. С. Тургенева»), III всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Стратегические направления реформирования вузовской системы физической культуры (Санкт-Петербург, 16-17 декабря

2016 г., Институт физической культуры, спорта и туризма СПбПУ Петра Великого), XX Всероссийской научно-практической конференции «Современные проблемы физической культуры и спорта» (г. Хабаровск, 24 - 25 ноября 2016 года, ФГБОУ ВО «Дальневосточная государственная академия физической культуры»), XVI международной научно-практической конференции «Интеграция науки и спортивной практики в единоборствах», (Москва, 16 февраля 2017 г., ФГБОУ ВПО «Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма).

**Публикации результатов исследования.** Основные положения и выводы диссертации изложены в 12 научных работах, в том числе в 5 статьях в научных изданиях, определенных перечнем ВАК. Общий объем публикаций автора по теме диссертации составил 4,9 п.л. (вклад автора 4,0 п.л.).

**Структура и содержание диссертации** определены исходя из целей и задач исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Осуществлена сравнительная характеристика спортивных услуг профессионального коммерческого спорта и спорта высших достижений, что позволило обобщить и оценить перспективные организационно-экономические механизмы реализации спортивных услуг с точки зрения некоммерческого «любительского» и коммерческого профессионального сегментов рынка спортивных услуг, в том числе привлечение и активизацию работы со спонсорами, организацию продвижения спортивных событий на региональном, национальном, международном уровне, построение и управление брендом профессиональной спортивной организации, выполнение программ государственно-частного партнерства и ряд других.**

Изменения глобальных тенденций рынка спортивных услуг, по оценкам специалистов, отражаются на деятельности большинства спортивных организаций в России - наиболее динамично мировые тенденции усваиваются в секторе профессионального спорта и спорта высших достижений.

В различных сегментах рынка спортивных услуг функции и инструменты менеджмента и маркетинга (где он применяется) достаточно сильно различаются изначально в соответствии с целями. В профессиональном спорте (а также отчасти в спорте высших достижений / «любительском спорте», в той их части, которая нацелена на коммерциализацию проведения соревнований) коммерческие цели реализуются через организацию спортивных событий, в то время как для массового, детского спорта цели реализуются через повышение процента занятого спортом населения и имеют оздоровительную, некоммерческую направленность.

В рамках существующей дихотомии «коммерческие – некоммерческие» сектора спорта (профессиональный спорт – любительский спорт)



представляется важным рассмотреть ряд существенных отличий спортивных услуг профессионального коммерческого спорта от спорта высших достижений (олимпийского) (рисунок 1).



Рисунок 1 – Оценка отличий спортивных услуг профессионального коммерческого спорта от спорта высших достижений

Автор считает обоснованным мнение большинства исследователей о целесообразности дифференциации подхода к определению ключевых функций и инструментов оказания услуг в некоммерческих (дотационных) спортивных организациях и в коммерческих профессиональных спортивных организациях.

При том, что в целом набор функций менеджмента, применяемых технологий и инструментов является общим для спортивных организаций разного профиля, относящимся к разным сегментам рынка спортивных услуг, организационно-экономические механизмы и использование соответствующих инструментов различаются. Автор считает необходимым выделить приоритетные организационно-экономические механизмы и инструменты их реализации в некоммерческих («любительских») сегментах и в коммерческом профессиональном сегменте рынка спортивных услуг (рисунок 2).

**2. Выделены и проанализированы основные уровни управления спортивными услугами на примере профессионального сегмента рынка, определены эффективные инструменты продвижения субъектов управления на рынке спортивных услуг применительно к микроуровню управления (индивидуальный брендинг профессиональных спортсменов) и мезоуровню управления (продвижение компаний-промоутеров и спортивных мероприятий).**

Автор считает необходимым, с социально-экономической точки зрения, выделить три основных уровня управления спортивными услугами:

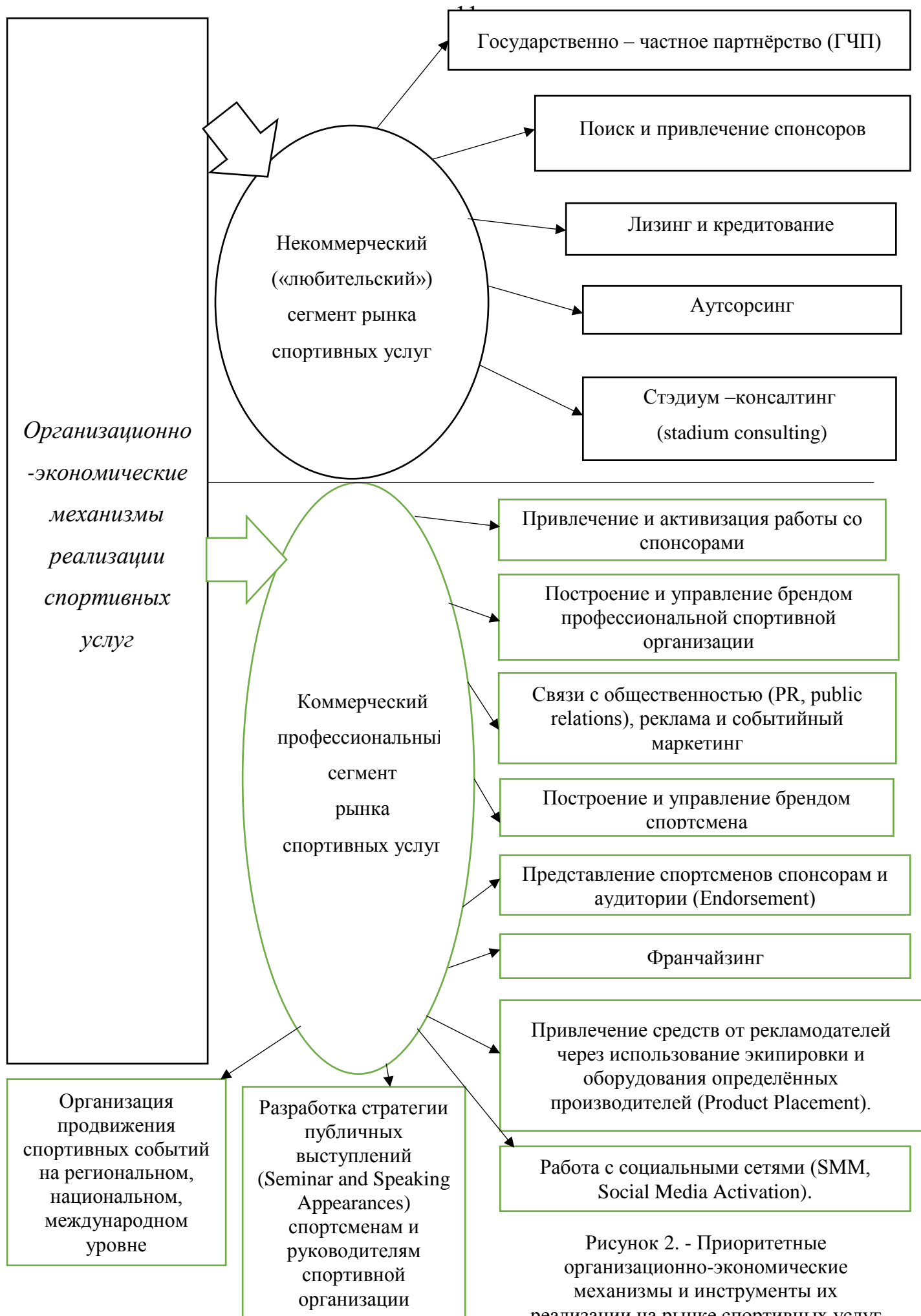
-микроуровень управления – регулирует управленческие аспекты организации деятельности профессионального спортсмена,

-мезоуровень управления – ключевой уровень, охватывающий управление компаниями –промоутерами и организаторами спортивных мероприятий,

- макроуровень управления – управление изменениями в сфере спорта и формирование имиджа страны на национальном и международном уровне.

Первым уровнем рассматриваемой системы является управление и продвижение на уровне отдельного спортсмена. В профессиональном сегменте или ещё до перехода в него (на уровне спорта высших достижений), когда спортсмен завоевывает определенный статус и у него появляется узнаваемость, для широкой аудитории создается публичный имидж спортсмена (персональный бренд).

Второй и третий уровень рассматриваемой системы управления в сфере спортивных услуг профессионального сегмента образуют мезоуровень - «спортивное мероприятие + компания-промоутер» / «турнир + промоушн» (спортивные события + компания- промоутер). Эту два уровня имеет смысл рассматривать именно в виде устойчивой взаимосвязи. Создание узнаваемого и успешного бренда мероприятия в профессиональном спорте коммерческой компанией определяет уровень её прибыльности и рост рыночной стоимости.



На рисунке 3 представлена сводная характеристика инструментов продвижения спортивных услуг в профессиональном сегменте в зависимости от уровня управления (микро и мезоуровень).

**3. Проведена систематизация целей и задач по развитию рынка спортивных услуг в РФ как компонента социально-экономической системы страны с точки зрения макроуровня управления, что позволило сформировать алгоритм взаимодействия государства и спортивного бизнеса в исследуемой сфере и обозначить соответствующие приоритеты для каждого из участников рыночных отношений (повышение популярности спортивных событий у зрителей, формирование культуры спортивного зрительского досуга, обеспечение популярности занятий спортом как активного досуга масс через долгосрочные PR - и маркетинговые мероприятия и т.д.).**

Четвертым уровнем управления в сфере спортивных услуг профессионального сегмента можно считать целенаправленное продвижение или управление «инерционной» популяризацией определённого вида спорта. В случае, если такое продвижение (популяризация) осуществляется целенаправленно и сознательно, оно направлено и на повышение числа зрителей соревнований, и на повышение числа занимающихся. Однако, такой высокий уровень управления, как правило, имеет актуальность для наиболее крупных компаний – лидеров на рынке, а также для спортивных федераций и государственных органов, занимающихся оказанием спортивных услуг, финансированием и организацией спортивных событий.

На основе проведённого анализа можно выстроить определенную систему целей и задач по развитию рынка спортивных услуг в РФ как компонента социально-экономической системы страны, а также обозначить основные инструменты достижения поставленных целей. Часть услуг в сфере спорта государство стремится предоставить на бесплатной или льготной основе, обеспечивая тем самым доступность массового спорта и поддержку спорта высших достижений. Другая часть услуг в сфере спорта оказывается на коммерческой основе предприятиями и организациями спортивного бизнеса.

На рисунке 4 автором представлен алгоритм взаимодействия государства и спортивного бизнеса на рынке спортивных услуг. В представленной схеме государство и спортивный бизнес на первом уровне имеет разные приоритеты в развитии рынка спортивных услуг. Однако, последующие уровни приоритетов имеют взаимные пересечения, где и становится возможным эффективное взаимодействие.



Рисунок 3 – Эффективные инструменты продвижения на рынке спортивных услуг

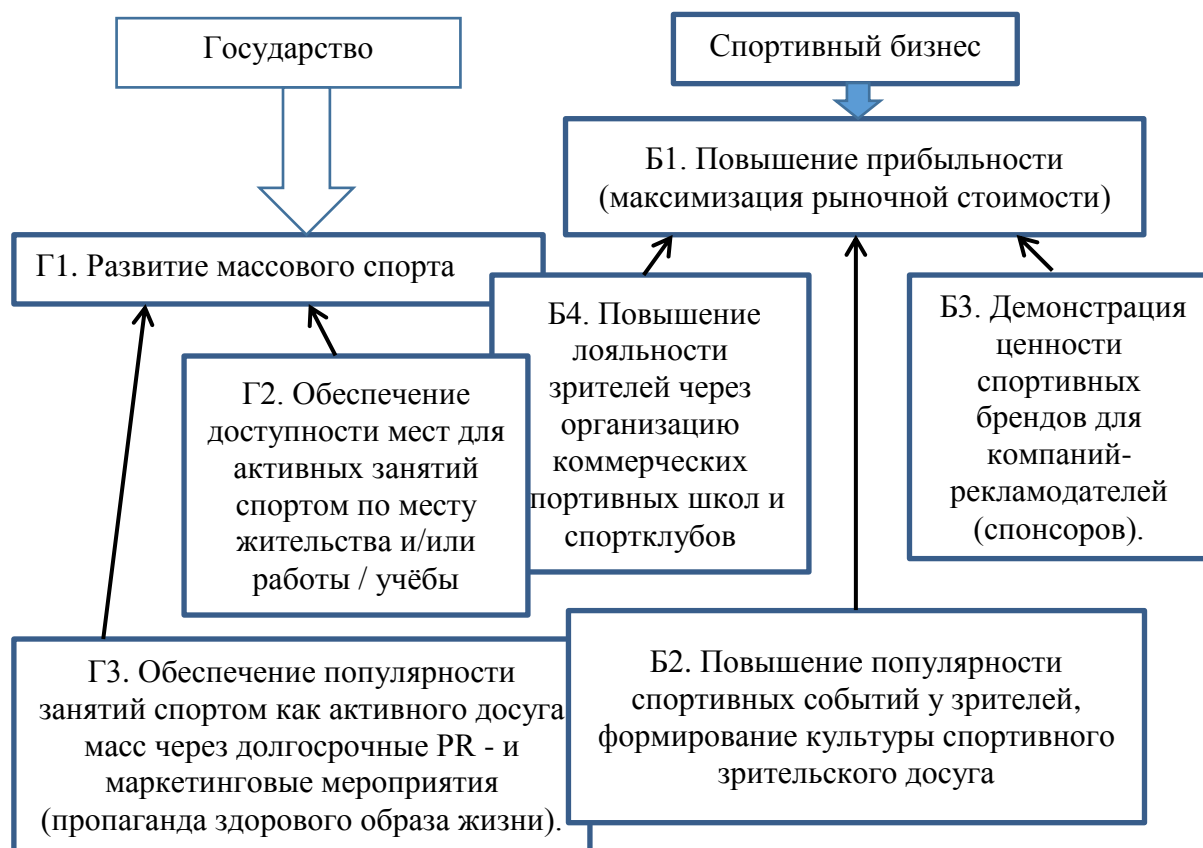


Рисунок 4 - Алгоритм взаимодействия государства и спортивного бизнеса на рынке спортивных услуг

Пятым уровнем управления при реализации долгосрочной системы развития спортивных услуг является уровень имиджа региона и страны, с которой ассоциируются спортсмены, компании промоутеры, а также те или иные виды спорта. При организации крупных международных соревнований спортивными федерациями с привлечением коммерческих промоутерских компаний, с одной стороны реализуется цели пропаганды спорта и поддержания международного авторитета государства, а с другой – достижение максимально возможной окупаемости на основе использования коммерческих маркетинговых технологий.

**4. Предложена сводная характеристика и подробное обоснование перспективных укрупненных направлений по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств (повышение доступности занятий за счёт оптимизации государственных расходов и инвестиций частных компаний; повышение представительности выступающих спортсменов в профессиональном сегменте спортивных единоборств, в сегменте спорта высших достижений и в специальных событиях; совершенствование элементов реализации долгосрочных стратегий развития в единоборствах) по каждой из выделенных целевых групп потребителей, что позволило осуществить выбор конкретных инструментов по интенсификации совокупного спроса на примере**

**объектов, предоставляющих спортивные услуги по обучению и организации профессионального сегмента самбо и ММА в Санкт-Петербурге.**

Одним из важных направлений оказания спортивно-оздоровительных услуг являются услуги в сфере спортивных единоборств. Широкий спектр спортивно-оздоровительных и зрелищных услуг в сфере спортивных единоборств предоставляется как через государственные и некоммерческие (дотационные) спортивные организации, так и через организации, представляющие коммерческие сегменты профессионального спорта.

Конечной целью поиска направлений и наиболее подходящих инструментов совершенствования организационно - экономического механизма управления и предоставления услуг в спортивных единоборствах, следует считать повышение спроса на спортивные услуги единоборств с двух точек зрения – как вида спорта (достижения по численности занимающихся, повышение спортивных результатов, занимающихся) и как вида досуга, который имеет свой рынок потребления и способен вследствие этого приносить доход.

Более подробно укрупненные группы перспективных направлений по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств и инструменты их реализации представлены в таблице 1. Значимость направления \ инструмента определена автором на основе экспертной оценки из числа руководителей спортивных клубов и промоутерских компаний, действующих и бывших спортсменов, тренеров, связанных с процессом предоставления спортивных услуг в сфере единоборств.

Таблица 1.

Укрупненные группы перспективных направлений по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств и инструменты их реализации

№ п /п	Инструменты повышения численности занимающихся и посетителей	Особенности реализации (выполнения)	Значимость направления / инструмента, %
1	2	3	4
<b>Направление 1. Повышение доступности занятий единоборствами за счёт оптимизации государственных расходов и инвестиций частных компаний, использования схем государственно – частного партнёрства</b>			<b>37,5%</b>
1	Создание новых бюджетных мест в спортивных школах и обеспечение необходимым инвентарём	В регионах и районах с недостатком мест в бюджетных и коммерческих организациях, оказывающих спортивные услуги в пределах возможностей государственного бюджета	12,0%
2	Строительство спортивных сооружений - залов для занятий и арен для выступлений	В регионах и районах с недостатком бюджетных и коммерческих спортивных сооружений по единоборствам в пределах возможностей государственного бюджета и реализуемых программ по развитию спорта в РФ	12,5%

№ п/п	Инструменты повышения численности занимающихся и посетителей	Особенности реализации (выполнения)	Значимость направления / инструмента, %
1	2	3	4
3	Возможная передача спортивных сооружений - вновь построенных и существующих - частным компаниям в управление или на реконструкцию и управление	Целесообразность и оптимальная форма передачи государственных спортивных сооружений в управление частным компаниям оценивается в соответствии с требованиями Закона о ГЧП от 13.07.2015 №224-ФЗ (последняя редакция)	5,0%
4	Поощрение строительства спортивных сооружений - залов для занятий и арен для выступлений частными компаниями	Возможности и целесообразность софинансирования оценивается в соответствии с требованиями Закона о ГЧП от 13.07.2015 №224-ФЗ (последняя редакция)	8,0%
<b>Направление 2. Повышение представительности выступающих спортсменов в профессиональном сегменте спортивных единоборств, в сегмента спорта высших достижений (ВД) и в специальных событиях, организуемых для популяризации единоборств</b>			<b>25,0%</b>
5	Поиск наиболее адекватных стимулов и компенсаций для перехода спортсменов и тренеров из сегмента спорта высших достижений для выступлений в профессиональном сегменте спортивных единоборств и наоборот (при целесообразности того и другого)	Реализуется в рамках текущей деятельности профессионального сегмента за счёт предложения лучших условий: меньшее число выступлений, материальное поощрение и профессиональные регалии, группа обслуживания спортсмена.	4,0%
6	Привлечение российских спортсменов, ранее уехавших за рубеж и зарубежных спортсменов для выступлений в профессиональном сегменте и в сегменте ВД спортивных единоборств	Отчасти реализуется в рамках текущей деятельности за счёт предложения лучших условий: материальное поощрение и профессиональные регалии, группа обслуживания спортсмена, престижное место проживания и др. стимулы.	8,0%
7	Привлечение спортсменов из силовых структур, из ведомственного спорта для участия в специальных событиях, организуемых для популяризации единоборств	Во многом реализуется в рамках текущей деятельности по организации турниров по единоборствам среди представителей иловых структур и в деятельности организаций, предоставляющих услуги по обучению армейским единоборствам, рукопашному бою и др. (Центр А. Кадочникова, Общероссийская Федерация рукопашного боя и др.). Возможно применение новых форм и инструментов	8,0%
8	Поощрение развития университетского и ведомственного сегмента спортивных единоборств	Применение современных технологий и инструментов организации соревнований в рамках имеющихся бюджетов	5,0%



№ п/п	Инструменты повышения численности занимающихся и посетителей	Особенности реализации (выполнения)	Значимость направления / инструмента, %
1	2	3	4
<b>Направление 3. Совершенствование элементов реализации долгосрочных стратегий развития в единоборствах, включая инструменты продвижения</b>			<b>37,5%</b>
1	Выход реалити – шоу по единоборствам на телевидении	С учётом опыта "M1/Mix -Fighter", "Бой в большом городе"., опыта зарубежных реалити-шоу	7,0%
2	Целенаправленная работа в социальных сетях	С учётом имеющегося зарубежного и отечественного опыта	5,0%
3	Обеспечение выхода видеоигр, посвящённых единоборствам	С учётом имеющегося опыта выхода игр в рамках деятельности компаний - промоутеров	4,0%
4	Выход посвящённого единоборству печатного издания	С учётом имеющегося опыта The Ring, Про Бокс, Wrestling Observer Newsletter и др.	2,5%
5	Формирование движения добровольцев для организации спортивных мероприятий	Учет опыта организации волонтерского движения для Олимпийских игр в Сочи-2014 г., зарубежного опыта, например, организации национально значимых спортивных событий, как эстафета Юкола в Финляндии	5,0%
6	Использование последних достижений в технологиях вовлечения женской аудитории в качестве посетителей и зрителей в современные спортивные шоу	Учёт приоритетов и психологических особенностей женской аудитории. Использование опыта популяризации хоккея в России в рамках КХЛ и деятельности профессиональных спортивных клубов, прежде всего СКА	7,0%
7	Размещение рекламной информации о проводимых мероприятиях в сегменте единоборств высших достижений для привлечения более широких слоёв публики	Исследователями было отмечено, что относительно малое число посетителей ряда проведённых соревнований, например, "Спорт Аккорд" в СПб, связан с недостаточным PR- и рекламным освещением.	7,0%
<b>Итого</b>			<b>100,0%</b>

В результате применения различных инструментов, указанных в данной таблице, возможно оказывать воздействие на целевые группы посетителей занятий, а также соревнований (зрителей) по единоборствам, которые имеют наибольший потенциал увеличения.

**5. Разработана система показателей оценки результативности и эффективности внедрения перспективных инструментов по обеспечению роста спроса на спортивные услуги, применительно к сфере единоборств, сочетающая элементы срока планирования (кратко-, средне- и долгосрочное планирование) и предполагающая количественную оценку деятельности и отдельных мероприятий, которые проводят частные компании – промоутеры, общественные спортивные федерации и**

**государственные спортивные учреждения, осуществляемую на основе традиционных экономических показателей; а также оценку совокупности эффектов, которые оказывают влияние на развитие того или иного вида единоборства, в контексте методики расчета предложенного автором интегрального показателя.**

Оценку результативности (сравнение затрат и результатов) и эффективности (определение экономического эффекта в сравнении альтернатив) внедрения перспективных инструментов по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств целесообразно производить в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде. К числу объектов оценки следует относить:

- деятельность и отдельные мероприятия, которые проводят частные компании – промоутеры, организующие выступления в коммерческом профессиональном сегменте единоборств (и другие частные компании спортивной индустрии, оказывающие услуги на рынке спортивных единоборств);

- деятельность и отдельные мероприятия, которые проводят общественные спортивные федерации, государственные спортивные учреждения, ответственные за выступления спортсменов сегмента спорта высших достижений;

- степень популяризации того или иного единоборства в целом как совокупность эффектов (позитивных и / или негативных), которые оказывает развитие того или иного вида единоборства в отдельном регионе или группе регионов России в течение определенного промежутка времени.

Соответственно для характеристики выбранных объектов можно использовать три альтернативных варианта количественной оценки, в том числе:

1. Оценку результативности и эффективности деятельности и отдельных мероприятий, которые проводят частные компании – промоутеры, осуществляемую на основе традиционных экономических показателей, прежде всего связанных с динамикой прибыли и рыночной стоимости компаний. В данном случае можно применять следующие показатели для оценки эффективности деятельности частных компаний: изменение объема выручки компании- промоутера, степень интернационализации деятельности компании- промоутера, коэффициент рыночной доли на рынке спортивных услуг, коэффициент предпродажной подготовки, коэффициент изменения объема продаж и другие.

2. Оценку результативности и эффективности деятельности и отдельных мероприятий, которые проводят общественные спортивные федерации, государственные спортивные учреждения, как правило, производят исходя из двух основных показателей: динамики числа занимающихся единоборством (в данном случае самбо / ММА) и динамики числа призовых мест и медалей.

3. Для оценки совокупности эффектов (положительных и / или отрицательных), которые оказывают влияние на развитие того или иного вида

единоборства в отдельном регионе или группе регионов России в течение определенного промежутка времени предлагается использовать следующий интегральный показатель, который может быть рассчитан в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периоде. Ниже представлена формула для расчета данного интегрального показателя:

$$\mathcal{E}_{ире} = \sum_{i=1}^n (\Pi_{иреi} * k_{ире} - \Pi_{иреi}), \quad (1)$$

где:  $\mathcal{E}_{ире}$  - интегральный эффект от осуществления мероприятия, комплекса мероприятий, программы по развитию того или иного вида единоборства;

$\Pi_{иреi}$  – планируемое значение отдельных базовых показателей на конец рассматриваемого периода;

$k_{ире}$  – интегральный коэффициент, учитывающий влияние конкретного набора значимых факторов (характеристик) на планируемое значение отдельных базовых показателей на конец рассматриваемого периода.

В качестве наиболее актуальных и значимых плановых показателей ( $\Pi_{иреi}$ ) для проведения оценки могут быть выбраны: совокупное количество проданных билетов на спортивное мероприятие, совокупное количество зрителей платных on-line трансляций, количество проведенных спортивных мероприятий, общий объем зрительской телеаудитории, рейтинг on-line трансляций и телевизионных эфиров и т.п.

Состав значимых факторов (характеристик), определяющих интегральный эффект от осуществления мероприятия, комплекса мероприятий, программы по развитию того или иного вида единоборства, их значимость и диапазон возможных значений представлены в таблице 2

Таблица 2

Состав значимых факторов (характеристик), определяющих интегральный эффект от осуществления мероприятия, комплекса мероприятий, программы по развитию того или иного вида единоборства

№ п/п	Значимые факторы (характеристики), определяющие интегральный эффект от осуществления мероприятия, комплекса мероприятий, программы по развитию единоборства	Значимость фактора (характеристики), %
1	2	3
1	Повышение интереса населения к занятиям спортом (увеличение числа занимающихся)	25
2	Повышение качества тренировочной деятельности	17,5
3	Повышение качества соревновательной деятельности	15
4	Укрепление в качестве элемента культуры массового досуга посещений мероприятий спортивных единоборств	15
5	Государственная поддержка развития спортивных единоборств	15

№ п/п	Значимые факторы (характеристики), определяющие интегральный эффект от осуществления мероприятия, комплекса мероприятий, программы по развитию единоборства	Значимость фактора (характеристики), %
6	Интернационализация спортивной жизни: повышение возможностей заключать контракты с ведущими зарубежными спортсменами из стран СНГ и «дальнего зарубежья» для выступлений за команду России (регионов) и в рамках мероприятий, организуемых российскими промоутерскими компаниями.	12,5
6	<b>Итоговая оценка – интегральный коэффициент</b> <i>k<sub>урэ</sub></i>	<b>100%</b>

Для расчета интегрального коэффициента, учитывающего влияние конкретного набора значимых факторов (характеристик) на планируемое значение отдельных базовых показателей на конец рассматриваемого периода можно использовать следующую формулу:

$$k_{урэ} = \sum_{i=1}^n a_i * b_i \quad (2)$$

где:  $a_i$  – вес  $i$ -ой характеристики (фактора влияния);

$b_i$  – значение  $i$ -ой характеристики (фактора влияния).

При расчёте коэффициента проводится экспертная оценка относительной важности внутри определённого набора значимых факторов (характеристик), определяющих интегральный эффект от осуществления мероприятия, комплекса мероприятий, программы по развитию того или иного вида единоборства с присвоением каждому фактору значений внутри релевантного диапазона.

Перечисленные выше методические подходы к оценке результативности (сравнение затрат и результатов) и эффективности (определение экономического эффекта в сравнении альтернатив) внедрения перспективных инструментов по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств могут быть использованы как в случае некоммерческого сектора рынка, так и в условиях коммерческого профессионального спорта.

### III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ (ЗАКЛЮЧЕНИЕ)

Основной площадкой взаимодействия бизнеса и государства в развитии услуг профессионального и олимпийского спорта становится проведение крупных международных соревнований. Различные приоритеты участников становится возможным совместить в рамках государственно – частного партнёрства в спорте.

По мнению автора, можно говорить о выделении укрупненных групп перспективных направлений по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств, имеющих конечной целью повышение

численности занимающихся и посетителей мероприятий, к числу которых необходимо отнести:

-повышение доступности занятий единоборствами за счёт оптимизации государственных расходов и инвестиций частных компаний, использования схем государственно – частного партнёрства.

-повышение представительности выступающих спортсменов в профессиональном сегменте спортивных единоборств за счёт вовлечения спортсменов из сегмента спорта высших достижений, из силовых структур, из российских спортсменов, уехавших за рубеж, привлечения зарубежных спортсменов.

-совершенствование элементов реализации долгосрочных стратегий развития в единоборствах, включая инструменты продвижения спортивных услуг.

#### **IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

1. Шамхалов, А.М. О потенциале развития зрелищного аспекта студенческих соревнований // Физическая культура и спорт в системе образования России: инновации и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург 12-13 ноября 2015 г. / А.М. Шамхалов; под ред. Ш.З. Хуббиева. – СПб: Золотое Сечение, 2015. – 0,4 п.л.

2. Шамхалов, А.М. О применении инструментов маркетинга в профессиональном спортивном менеджменте // Наука-2020: Физическая культура, спорт и туризм в XXI веке: материалы Международной научно-практической конференции. 21-23 октября 2016 г. Орел. / А.М. Шамхалов; под ред. С.Ю. Махова. - Орел: НИЦ МАБИВ; ФГБОУ ВО «ОГУ имени И. С. Тургенева», 2016. – 0,2 п.л.

3. Шамхалов, А.М. Механизм взаимодействия приоритетов государства и спортивного бизнеса через элементы культурно-досуговой и оздоровительной функции спорта // Стратегические направления реформирования вузовской системы физической культуры: материалы третьей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 16-17 декабря 2016 г. (Институт физической культуры, спорта и туризма СПбПУ Петра Великого) / А.М. Шамхалов; под общ. ред. проф. Л.М. Волковой, проф. О.Г. Румба. – Часть 1. СПб., Изд-во Политехн. Ун-та, 2016. – 0,3 п.л.

4. Шамхалов, А.М. Механизм взаимодействия приоритетов государства и спортивного бизнеса через элементы культурно-досуговой и оздоровительной функции спорта // Современные проблемы физической культуры и спорта: материалы XX Всероссийской научно-практической конференции. 24 - 25 ноября 2016 года, г. Хабаровск / А.М. Шамхалов. - Хабаровск: ФГБОУ ВО «Дальневосточная государственная академия физической культуры», Дальневосточная Олимпийская Академия, 2016. – 0,3 п.л.

5. Шамхалов, А.М. Особенности спортивного менеджмента в коммерческих и некоммерческих сегментах спорта и возможности эффективного сочетания применяемых подходов / А.М. Шамхалов // Проблемы современной экономики. - 2016. - №4. – 0,5 п.л.

6. Шамхалов, А.М. Современные тенденции и особенности предоставления услуг в сфере спортивных единоборств в России / А.М. Шамхалов // Вестник НАТ. – 2017. - №1. – 0,5 п.л.

7. Шамхалов А.М. Особенности сочетания социальных и экономических черт в современном подходе к управлению в области спорта / А.М. Шамхалов, А.В. Лабудин // Управленческое консультирование. – 2017. – №6. - (часть 1). - 0,6 п.л. (вклад автора – 0,3 п.л.).

8. Шамхалов А.М. Особенности сочетания социальных и экономических черт в современном подходе к управлению в области спорта / А.М. Шамхалов, А.В. Лабудин // Управленческое консультирование. – 2017. – №7. - (часть 2). - 0,6 п.л. (вклад автора – 0,3 п.л.).

9. Шамхалов, А.М. Перспективные инструменты и меры повышения численности занимающихся и посетителей мероприятий в спортивных единоборствах на примере объектов самбо и ММА в Санкт-Петербурге // Интеграция науки и спортивной практики в единоборствах», посвященная памяти профессора Е.М. Чумакова: материалы XVI международной научно-практической конференции. Москва, 16 февраля 2017 г. / А.М. Шамхалов, Д.А. Радушинский; под ред. С.Е. Табакова. - М.: Изд-во ГЦОЛИФК, 2017. - 0,4 п.л. (вклад автора - 0,3 п.л.).

10. Шамхалов А.М. Сфера спортивных единоборств в России: основные тенденции развития // Физическая культура и спорт в системе образования России: инновации и перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 09-10 ноября 2017 г. / А.М. Шамхалов, А.В. Лабудин; под ред. Хуббиева Ш.З. – СПб: Золотое Сечение, 2017. – 0,3 п.л. (вклад автора - 0,2 п.л.).

11. Шамхалов А.М. Развитие смешанных боевых единоборств (боёв без правил) в России как элемента массового спортивно – зрелищного досуга // Менеджмент и маркетинг в массовом спорте и туризме: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / А.М. Шамхалов, А.В. Лабудин, Д.А. Радушинский; под ред. Ю.А. Зубарева. – Волгоград: Изд-во ФГБОУ ВПО "Волгоградская государственная академия физической культуры", 2018. – 0,3 п.л. (вклад автора - 0,2 п.л.).

12. Шамхалов, А.М. Пути совершенствования управления спортивными услугами в РФ / А.М. Шамхалов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2020. - № 2. – 0,5 п.л.