

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

На правах рукописи

ШАМХАЛОВ АМИР МУХТАРОВИЧ

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ СПОРТИВНЫХ
УСЛУГ**

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

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

Научный руководитель
доктор экономических наук,
профессор Омаров М.М.

Санкт-Петербург

2020 г.

Оглавление

| | |
|---|------------|
| Введение | 3 |
| 1. Организационно- экономические основы проектирования и оказания спортивных услуг..... | 11 |
| 1.1. Теоретические подходы к определению роли спорта и спортивных услуг в современной экономике. | 11 |
| 1.2. Оценка перспективных организационно-экономические механизмов реализации спортивных услуг. | 23 |
| 1.3. Особенности процесса предоставления услуг в условиях различных сегментов спортивных единоборств. | 35 |
| 2. Государственная политика и рыночные механизмы в развитии системы управления спортивными услугами | 49 |
| 2.1. Повышение эффективности управления деятельностью профессиональных спортсменов на основе развития индивидуального брендинга. | 49 |
| 2.2. Выбор и обоснование перспективных инструментов продвижения мероприятий и компаний-промоутеров на рынке спортивных услуг | 56 |
| 2.3. Государственное регулирование и поддержка развития рынка спортивных услуг | 71 |
| 3. Разработка методических рекомендаций по совершенствованию управления услугами в сфере спортивных единоборств..... | 85 |
| 3.1. Особенности современного этапа развития спортивных единоборств в России..... | 85 |
| 3.2. Обоснование и оценка перспективных направлений обеспечения роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств на основе сегментации потенциальных потребителей..... | 101 |
| Заключение..... | 131 |
| Библиографический список | 137 |

ВВЕДЕНИЕ

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 предоставления 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, молодёжи 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.

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИОННО- ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ И ОКАЗАНИЯ СПОРТИВНЫХ УСЛУГ

1.1. Теоретические подходы к определению роли спорта и спортивных услуг в современной экономике

Спорт сегодня является важным компонентом социально-экономической системы в экономически развитых странах. Занятия спортом наряду с экологической обстановкой и качеством медицинского обслуживания считаются главными факторами поддержания здоровья, а значит и экономической активности населения. Глобальной тенденцией сегодня является забота о здоровом образе жизни. Кроме того, последние несколько десятилетий характеризуются другой тенденцией, связанной с коммерциализацией спорта, – тенденцией повышения зрелищности спортивных состязаний.

В научной литературе используются термины: «физическая культура и спорт» (ФК и С), «физическая культура», «спорт», «любительский спорт», «массовый спорт», «профессиональный спорт», «спорт высших достижений (олимпийский)». Перечисленные виды спортивной деятельности связаны друг с другом, но имеют и серьёзные отличия.

Традиционный для российской специфики термин «физическая культура» соответствует современным терминам «массовый спорт», или «спорт для всех», отчасти «любительский спорт», применяемым также в зарубежной литературе. Под физической культурой или массовым спортом понимают непрофессиональный оздоровительный спорт, систему подготовки спортсменов-любителей (физкультурников), соответствующую инфраструктуру [30]. Занятия физкультурой являются составной частью здорового образа жизни масс населения.

В статье 1 закона «О физической культуре и спорте в РФ» физическая культура определяется как составная часть культуры, область социальной

деятельности, представляющая собой совокупность духовных и материальных ценностей, создаваемых и используемых обществом в целях физического развития человека, укрепления его здоровья и совершенствования двигательной активности [1].

Термин «спорт», как правило, имеет иной смысл, подразумевающий профессиональную составляющую. Она проявляется как в том, что тренеры и спортсмены связаны со спортом как с профессией, занимаются им на постоянной основе, имея возможность получать материальное вознаграждение и финансирование для соревнований. Некоторые авторы определяют сегодня профессиональный спорт как предпринимательскую деятельность, связанную с оказанием спортивных услуг заказчику, которым может быть платежеспособное население, спонсоры, государство и др. [32]. С точки зрения автора, профессиональный спорт в России сегодня ещё нельзя полностью отождествлять с предпринимательской деятельностью, хотя процессы коммерциализации спорта характерны для последних десятилетий в большинстве стран. Спорт высших достижений, где заняты многие наиболее квалифицированные спортсмены, не призван быть чисто коммерческим. Наиболее очевидными представляются такие отличия спорта от физкультуры как регулярное участие спортсменов в соревнованиях и более высокий уровень подготовки.

Между физкультурой и профессиональным спортом выделяют также любительский спорт, который, с одной стороны, связывают с системой выявления перспективных спортсменов, а с другой стороны, - с одним из способов проведения досуга, обладающего рядом характеристик профессионального спорта, в первую очередь, наличием соревнований. Многие профессиональные спортсмены после окончания карьеры переходят в состав «любителей».

Наконец, спорт высших достижений связан с участием сборных команд страны и спортсменов в Олимпиадах, чемпионатах мира и других соревнованиях самого высокого класса. Спорт высших достижений в XX веке

был сильно политизирован и продолжает пользоваться особым вниманием государства (федерального или центрального правительства) в большинстве стран и сегодня. Специально созданные национальные государственные и общественные спортивные организации на федеральном уровне занимаются всеми видами деятельности, связанными со спортом высших достижений.

В западной и современной российской литературе, кроме того, обобщающий термин «спорт» означает деятельность по воспитанию, подготовке спортсменов, а также по управлению спортивной деятельностью, то есть данный термин включает в себя и спортивный менеджмент.

В управлении спортивной деятельностью участвуют различные субъекты. За массовый спорт (физкультуру) призваны отвечать муниципальные органы власти, спортивные организации и учреждения местного уровня, добровольцы, население. Профессиональный спорт на сегодня развивается также с поддержкой государства, но предполагает и спонсорство крупных коммерческих структур. Некоторые профессиональные клубы сами становятся коммерческими структурами, что позволяет говорить о высокой составляющей предпринимательской деятельности в ряде видов спорта на «профессиональном» уровне. По контрасту, любительский спорт предполагает самофинансирование, так как во многом ассоциируется с добровольным видом досуга.

В совокупности физкультура и разные виды спорта оказывают влияние на социально-экономические характеристики жизни общества, включая уровень работоспособности населения, структуру потребительских предпочтений населения, спрос населения на спортивные и туристические товары и услуги, авторитет данной страны на мировой спортивной арене. Такие показатели и особенности развития спорта как доля населения, занимающегося спортом на постоянной основе, достижения национальных спортсменов в тех или иных видах спорта могут серьёзно различаться в зависимости от уровня экономического развития и сложившихся социокультурных предпосылок для спорта в стране.

По Ф. Шаафу, индустрия спорта – «сфера особых производственных отношений, который складывается в процессе производства, распределения, обмена и потребления специфического спортивного продукта, носителем которого является только человек» [90]. Продукты индустрии спорта конечные потребители получают как на безвозмездной основе (в основном, - в сегментах детского и массового / оздоровительного спорта), так и на коммерческой основе.

Спортивные продукты разбиваются на товары и услуги. Если к спортивным товарам в основном относят экипировку спортсменов, оборудование спортивных сооружений, атрибутику, то спектр спортивных услуг охватывает более широкий комплекс продуктов, который генерирует в индустрии спорта основную выручку.

Так, В. Леднев, одним из первых, выделяет следующие услуги, относящиеся к разным сегментам индустрии спорта:

- Спортивное событие
- Спортивно-оздоровительная услуга
- Спортивная атрибутика с клубной символикой
- Права на телетрансляции
- Рекламные права
- Права на спортсменов
- Бренды спортивных организаций [48]

Все спортивные услуги могут относиться к разным сегментам индустрии спорта, приобретая свою специфику. Выделяют услуги, имеющие отношение к профессиональному спорту и спорту высших достижений (олимпийскому спорту), оздоровительному спорту, детскому спорту, массовому спорту, школьному спорту, дворовому спорту, студенческому спорту, корпоративному спорту, спорту ветеранов, любительскому спорту, спорту для лиц с ограниченными возможностями [49].

Цены на производимые внутри разных сегментов спортивных услуг, их специфика, а также инвестиционная привлекательность сегментов рынка

спортивных услуг сильно различаются. Эти отличия определяют применение разных «наборов» технологий и инструментов менеджмента и маркетинга в различных сегментах рынка спортивных услуг. Применяются различные подходы – от базовых до все более комплексных и сложных наборов технологий и инструментов; от ориентированных на вовлечение новых участников (спортсменов) до ориентированных на повышение показателей посещаемости и телепросмотров спортивных мероприятий зрителями.

Различия в применяемых маркетинговых подходах в основном определяются отличиями в моделях ценообразования: часть сегментов рынка спортивных услуг относится к дотационным - с определённым бюджетом государственного или частного спонсора ценообразованием («жесткое ценообразование»), не предполагая в качестве первоочередной цели получение прибыли. Другая часть сегментов рынка спортивных услуг работает на коммерческой или полукommerческой основе и отличается более гибкими моделями ценообразования.

В зависимости от этого, различаются применяемые технологии и инструменты менеджмента и маркетинга. Так, в процессе управления в некоммерческих, финансируемых государством (ведомствами, отдельными спонсорами) секторах рынка спортивных услуг традиционным маркетинговым инструментам уделяется меньше внимания. Управление такими объектами как спортивная секция, спортзал, арена, бассейн, спортивный лагерь в рамках развития детского и массового спорта, предполагает привлечение и удержание талантливых спортсменов в рамках предоставленного бюджета. В то же время, к традиционным относятся маркетинговые инструменты, которые используются для управления коммерческими частными спортивными клубами, фитнес-центрами и т. п. направлены на привлечение массы прежде всего платежеспособных покупателей.

Наиболее инвестиционно - привлекательным сегментом рынка спортивных услуг для организаторов шоу, менеджмента профессиональных команд и отдельных спортсменов является профессиональный спорт, для производителей спортивных товаров – массовый, детский и любительский спорт [81]. В этих сегментах наиболее вероятно получение прибыли. Спорт высших достижений на основе участия частного бизнеса и привлечения менеджеров из профессионального сегмента спорта также во многих странах в последние десятилетия ориентирован на получение прибыли. В последнее время коммерчески привлекательными становятся сегменты студенческого и ведомственного (корпоративного) спорта. Такие сегменты рынка спортивных услуг как оздоровительный спорт, спорт ветеранов, любительский спорт, спорт для лиц с ограниченными возможностями формально являются наименее коммерчески привлекательными (не образуют источников прибыли), оставаясь сферой социальной ответственности государства и спонсоров. Однако, спонсирование в данных сегментах является важным элементом создания позитивного имиджа для крупных компаний.

Привлекательные для инвесторов сегменты рынка спортивных услуг с организационной точки зрения имеют наиболее сложную структуру, что обусловлено более полным набором взаимодействующих в их рамках субъектов. Существуют различные классификации субъектов рынка спортивных услуг, показывающие, что в разных сегментах задействуется разный – не всегда полный – состав субъектов.

Так Ф. Шааф выделяет пять основных групп субъектов:

- 1) спортсмены;
- 2) работники задействованных в тренировочной и соревновательной деятельности структур;
- 3) имиджевые долгосрочные спонсоры и частные инвесторы, осуществляющие инвестиции в спорт;
- 4) покупатели спортивного «контента» и рекламы на спортивных мероприятиях (СМИ, спонсоры мероприятий, компании - организаторы,

компания, получающие права на розничную торговлю на спортивных мероприятиях);

5) продавцы прав (спортивные лиги, представители команд, органы, выдающие лицензии, спортивные организаторы) [90].

Особой категорией при этом остаются зрители как потребители спортивных событий.

В профессиональном спорте присутствуют все из вышперечисленных категорий субъектов рынка спортивных услуг, зрители являются важным компонентом бизнес – системы. В то же время, в других сегментах индустрии спорта могут присутствовать лишь первая, первые две или первые три категории, число зрителей может быть существенно ограничено.

Другая классификация субъектов рынка спортивных услуг представлена М. Томичем. Он разделяет всех действующих лиц, рассматривая как образец профессиональный спорт, как бы на два лагеря – «рынок клиентов» и «рынок спонсоров, доноров, партнеров по бизнесу». К рынку клиентов (конечных потребителей – физических лиц) относятся спортсмены, их менеджеры, спортивная общественность и болельщики, а также потребители спортивных услуг, товаров, оборудования, реквизита. Рынок спонсоров, доноров, партнеров по бизнесу образуют компании (юридические лица), занимающиеся спонсорством; компании, занимающиеся производством спортивных изделий, инвентаря, оборудования; телевизионные и интернет – компании, приобретающие лицензионные права на показ спортивных событий; СМИ, освещающие спортивные события; агентские компании, занимающиеся продвижением спортсменов, осуществляющие сделки, связанные с их контрактами («промоушены») [80].

Большая часть сегментов сферы спортивных услуг по этой классификации ограничивается лишь первым рынком - рынком клиентов, имея в качестве своих субъектов лишь отдельных представителей (спонсоров и производителей изделий) из второго рынка. Чем более «коммерческим»

становится сегмент, тем больше внутри него различных субъектов – как количественно, так и качественно.

Ещё одна классификация субъектов спортивной индустрии с точки зрения оказания услуг представлена К. Бруксом, который исходит из представления о двухуровневой структуре индустрии спорта. На «первичном уровне» спортивного рынка находятся производители «продуктов» – спортсмены и их тренеры, а также потребители создаваемых спортивных продуктов - зрители, которые с помощью волонтеров в каждом сегменте спортивной индустрии создают свою систему обмена. «Вторичный уровень» индустрии спорта появляется с повышением квалификации спортсменов и увеличением числа зрителей, когда имена спортсменов, спортивные события, в которых они принимают участие [108].

По официальному определению государственного стандарта РФ ГОСТ Р52024-2003 «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования», к спортивным услугам относят в частности проведение спортивно-зрелищных мероприятий, при этом требования к спортивным услугам в том числе включают в себя [6]:

- зрелищность услуг;
- социальную адресность.

При этом «обеспечение зрелищности услуг» предусматривает:

- доступность спортивно-зрелищных мероприятий для зрителей и их участников;
- рекламное обеспечение предстоящих спортивно-зрелищных мероприятий;
- всестороннюю информацию о ходе спортивно-зрелищных мероприятий;
- торговлю сопутствующими товарами;
- удобство и оформительскую привлекательность спортивных сооружений для зрителей и участников мероприятий;
- привлекательность дизайна спортивной формы для зрителей и участников мероприятий.

«Требования социальной адресности» должны предусматривать:

- доступность и обеспеченность населения спортивными услугами;
- соответствие услуги ожиданиям и физическим возможностям различных групп потребителей, в том числе инвалидов;
- установление режима оказания услуг, а также выбор методов обслуживания потребителей.

В упоминаемом ГОСТе РФ, таким образом, доступность спортивно-зрелищных мероприятий и доступность и обеспеченность населения спортивными услугами рассматриваются как основные черты зрелищности и социальной адресности спортивных услуг.

В рамках существующей дихотомии «коммерческие – некоммерческие» сектора спорта (профессиональный спорт – любительский спорт), отмечаемой многими авторами ([106], [110], [121], [46], [51]), представляется важным рассмотреть ряд существенных отличий спортивных услуг профессионального коммерческого спорта от спорта высших достижений (олимпийского) (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1. – Оценка отличий спортивных услуг профессионального коммерческого спорта от спорта высших достижений (авторские разработки)

Попадание спортсменов в профессиональный спорт происходит после достижения успехов в спорте высших достижений. В ряде видов спорта, таких как футбол и хоккей, данные сегменты достаточно сложно разделить.

В сегменте зрелищного профессионального спорта основной услугой становится спортивное событие. Спортивное событие можно разить на ряд составляющих его локальных спортивных услуг и на ряд стадий. Ещё до анонсирования конкретных спортивных событий спортивные менеджеры занимаются заключением контрактов (покупкой и продажей) профессиональных спортсменов и тренеров, заключением спонсорских контрактов на финансирование подготовки спортсменов. Без данного подготовительного этапа спортивное событие не может состояться. На этапе организации конкретного события (соревнования, турнира, поединка) уже продаются рекламные и спонсорские права на данное событие, права на телетрансляции, зрительские билеты, атрибутика.

Сутью успеха продаж спортивных событий являются эмоции зрителей. Осведомлённые зрители, а в коммерческих видах спорта помимо них ещё и маркетинговые и PR-профессионалы создают атмосферу важности, неопределенности исхода, нервного напряжения вокруг предстоящих игр, поединков и соревнований, привлекая все более значительное число заинтересованных зрителей. Для посетителей и зрителей соревнований важной эмоцией становится причастность к происходящему спортивному событию, причастность к команде / клубу, владение спортивными новостями, чувство сопричастности к победе.

Культура посещения спортивных мероприятий, сложившаяся в той или иной стране, её регионе под воздействием различных обстоятельств (в долгосрочном периоде), а также доходы населения (в среднесрочном периоде) определяют возможности вовлечения в качестве зрителей того или иного процента населения. Наиболее массовые спортивные события, особенно привлекающие зрителей из других стран и регионов (Олимпийские игры, чемпионаты мира), кроме доходов спортивных компаний положительно

воздействуют на туристический, гостиничный, ресторанный, транспортный, экскурсионный бизнес.

Отдельным видом спортивного бизнеса является букмекерский бизнес, который часто не зависит напрямую от числа зрителей мероприятия, но может иметь высокую оборачиваемость и прибыльность. В целом же доходы в индустрии спорта принято разделять на следующие четыре основных источника:

1. Продажа билетов и абонементов на спортивные соревнования.

2. Привлечение спонсоров на отдельные спортивные события (соревнования, турниры), привлечение спонсоров организациями - спортивными федерациями, лигами, клубами, командами, а также привлечение спонсоров для отдельных спортсменов (в некомандных видах спорта).

3. Продажа прав на телетрансляции спортивных событий.

4. Доходы от продажи спортивной атрибутики, спортивных товаров (мерчандайзинг).

Транснациональные корпорации и крупные национальные игроки стремятся стать официальными спонсорами событий мирового уровня (Олимпиада, чемпионаты мира), стремясь к тому, чтобы их бренды приобрели устойчивые ассоциации. Одновременно развитие технологий телевизионного и интернет - вещания, распространение мобильных устройств, а также социальных сетей позволяет рассчитывать на всё больший охват и более глубокую вовлеченность зрителей.

Преследование глобальными спонсорами принципа адресных инвестиций, приносящих зримую отдачу, приводит к отказу от участия в спонсорских контрактах в ряде видов спорта и в спонсировании региональных спортивных событий, что в частности вызывает трудности в финансировании спорта на местном уровне. По мнению автора, на мировом рынке спортивных услуг ситуация такова, что без учета глобальных спортивных событий, на

региональных рынках доходы в виде спонсорской помощи уступают первое место продаже прав на трансляции.

Указанные обстоятельства говорят о серьезности инноваций в сфере спортивных услуг и тесно взаимосвязанных с ней отраслей. Они же предполагают изменение фокуса для технологий спортивного менеджмента и маркетинга в коммерческих сегментах спорта. Тенденция объединения спортивных событий с индустрией развлечений подтверждает социологическое видение «общества зрелищ» [34] и выдвигает на первый план в профессиональном спортивном менеджменте инструменты работы со зрительскими целевыми аудиториями, которые относятся к инструментам маркетинга. Таким образом, инструменты маркетинга становятся основными в менеджменте профессиональных спортивных организаций, имеющих коммерческую направленность и оказывающих соответствующие спортивные услуги.

1.2. Оценка перспективных организационно-экономических механизмов реализации спортивных услуг

Изменения глобальных тенденций рынка спортивных услуг, по оценкам специалистов, отражаются на деятельности большинства спортивных организаций в России с лагом в 5-15 лет и более [49], [61]: наиболее динамично мировые тенденции усваиваются в секторе профессионального спорта и спорта высших достижений. Имеющие место изменения заставляют по-новому оценивать перспективы дальнейшего использования применяемых сегодня инструментов и технологий спортивного менеджмента и маркетинга.

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»¹, в той их части, которая нацелена на «окупаемость» / 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.

Автор считает обоснованным мнение большинства авторов ([33], [62], [69], [81], [83] и др.) о целесообразности дифференциации подхода к определению ключевых функций и инструментов оказания услуг в некоммерческих (дотационных) спортивных организациях и в коммерческих профессиональных спортивных организациях. Имея разные цели и задачи, некоммерческие спортивные организации (в западной литературе принят термин «любительские», «любительский спорт») и коммерческие профессиональные спортивные организации в своей деятельности имеют разные приоритеты используемых функций и инструментов менеджмента и маркетинга.

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 1.2.). Рассмотрим их более подробно.

¹ В любительском спорте участие в соревнованиях чаще всего платное для выступающих и бесплатное для зрителей, спортсмены участвуют в соревнованиях из «спортивного интереса», а весомые доходы могут получить только организаторы соревнований реже - победители. В профессиональном спорте тренировки и выступления являются основным видом деятельности спортсменов, за что они получают на постоянной основе вознаграждение по контрактам. Соревнования профессиональных спортсменов собирают больше зрителей, в силу чего они становятся коммерческим «продуктом» - спортивным событием, чаще всего организуемым как зрелищное мероприятие.

Некоммерческий («любительский») сегмент рынка спортивных услуг.

1. *Государственно – частное партнёрство (ГЧП).* С точки зрения государственных интересов использование ГЧП обусловлено перспективами экономии бюджетных средств при сохранении качества предоставляемых услуг и возможностью делегирования части социальных обязательств частному бизнесу. Для частного бизнеса вхождение в долгосрочные проекты ГЧП не всегда означает возможность получить прибыль в краткосрочном периоде, но чаще всего служит имиджевым целям, приобретению положительной репутации. Наиболее распространены контракты ГЧП в сфере создания спортивной инфраструктуры, перспективной для применения ГЧП является сфера управления спортивными сооружениями и финансируемыми государством спортивными секциями.

В России основными законами, регламентирующими применение ГЧП являются Закон о ГЧП 2015 г. [7] и Закон о концессионных соглашениях 2005 г. [8]. Концессионные соглашения являются одной из договорно-правовых форм ГЧП, в рамках которых чаще всего реализуются проекты по строительству и/или реконструкции спортивных сооружений и последующее управление ими.

По состоянию на 01 марта 2020 г. в России на прединвестиционной стадии находится 12 проектов ГЧП в сфере физкультуры и спорта, в том числе строительство спортивного зала со встроенными вспомогательными помещениями в г. Липецке, концессионное соглашение в отношении спортивного комплекса с плавательным бассейном, расположенного в г. Новосибирск,

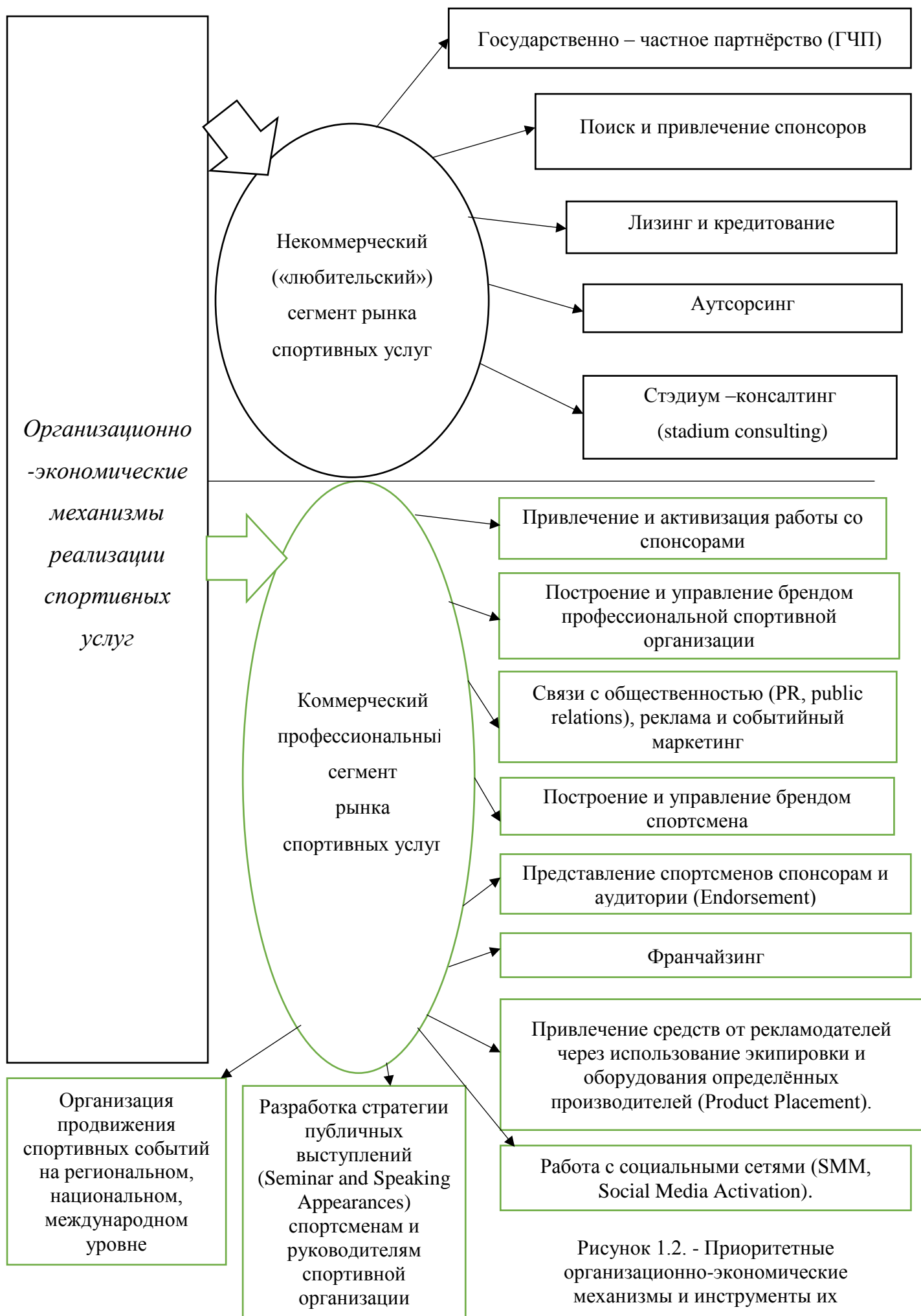


Рисунок 1.2. - Приоритетные организационно-экономические механизмы и инструменты их реализации на рынке спортивных услуг (авторские разработки)

создание и эксплуатация объекта спорта - Катка с искусственным льдом для тренировочных и оздоровительных занятий населения в г. Элиста Республики Калмыкия и др. [152]. Таким образом, можно говорить, что тенденция использования ГЧП в создании объектов спортивной инфраструктуры в России лишь набирает силу.

2. *Поиск и привлечение спонсоров* (включая использование услуг посредников и специализированных консультантов - спонсор-консалтеров). Для финансируемых государством спортивных учреждений, данный инструмент приобретает всё большую актуальность. Для софинансирования наиболее значительных спортивных событий, организуемых на национальном уровне, как и для софинансирования массового спорта государство привлекает крупнейшие национальные компании, поддерживающие тем самым свой имидж (так называемое «титальное спонсорство» [77]).

Спонсорские сделки на организуемые государственными учреждениями спортивные события заключаются чаще по сравнению с получением спонсорских средств для финансирования видов спорта на протяжении определённого периода (например, в течение года), так как позволяют рассчитывать на более быструю отдачу. Однако, в обоих случаях имеются заинтересованные коммерческие компании, рассчитывающие на продвижение собственных брендов, прежде всего спортивной продукции, а также на размещение имиджевой рекламы. Интерес спонсоров – рекламодателей состоит в том, чтобы заключить эксклюзивный спонсорский контракт на значимое событие по наименьшей цене, в то время как для менеджеров актуально стремление согласовать наиболее высокую цену подобных контрактов, обосновывая её числом и качеством покрываемой целевой аудитории (зрителей).

Спонсирование регулярного тренировочного процесса в государственных некоммерческих организациях сегментов массового и детского спорта чаще всего происходит через бесплатное предоставление формы, инвентаря компаниями – производителями или через закупку необходимых спортивных

товаров компаниями - имиджевыми спонсорами. Как отмечается, в актуальных сегодня условиях финансовых ограничений и низкого курса рубля, получать спонсорскую поддержку удаётся во всём меньшем объёме: выделяемые частными компаниями средства на «непрофильные» расходы, в том числе на спорт, уменьшаются; низкий курс рубля позволяет закупать меньше необходимых для тренировочного процесса спортивных изделий за границей [85].

3. *Лизинг и кредитование.* Данные инструменты чаще всего связаны с приобретением оборудования, реже – других основных средств (например, сооружений) для оснащения спортивных объектов. Приобретение в лизинг является аналогом кредитования и позволяет получить в пользование необходимое оборудование как отечественных, так и зарубежных производителей, уплачивая его стоимость частями. При приобретении в лизинг чаще всего сопоставляют финансовые и налоговые потоки со схемой долгосрочного кредитования и выбирают оптимальный вариант. Лизинг может быть выгоден тем, что в ряде регионов РФ позволяет использовать различные налоговые льготы (по налогу на имущество, по налогу на прибыль и др.). Кроме того, в договоре лизинга может быть предусмотрено, что лизинговая компания, являясь собственником имущества, отвечает за его выбор и качество, приобретение и доставку, установку, гарантийное техобслуживание и ремонт, то есть оказывает ряд дополнительных услуг.

4. *Аутсорсинг* (в России - с использованием федеральной контрактной системы государственных закупок, ранее – системы государственного заказа). Распространённым инструментом приобретения товаров и услуг для обеспечения текущей деятельности государственных учреждений физкультуры и спорта является аутсорсинг с использованием федеральной контрактной системы (ранее – системы государственного заказа). Таким образом у сторонних частных компаний закупаются такие услуги как проектирование, строительство, оснащение оборудованием спортивных объектов, судейство, аудио- и видеозапись, информационная поддержка,

закупается спортивная форма и экипировка. В некоторых случаях использование государственных закупок (аутсорсинга) не имеет альтернативы. В случаях же, когда услуги, аналогичные покупаемым, предоставляются и государственными структурами, использование аутсорсинга призвано экономить бюджетные средства за счет увеличения конкуренции в секторе заказов, повышать качество покупаемых работ и услуг.

5. *Стэдиум –консалтинг (stadium consulting)* Применяется при строительстве крупных спортивных объектов со значительным количеством зрителей – таких как крытые стадионы, арены. Консалтинговые компании, специалисты в области строительства (девелопмента) и управления спортивными сооружениями в этом случае призваны оценить технологические возможности и маркетинговый потенциал возводимых объектов. В рамках «стэдиум-консалтинга» разрабатываются бизнес-планы возведения или реконструкции объектов, проверяется их соответствие текущим и перспективным технологическим требованиям, даётся оценка эффективности архитектурных и инженерных решений, составляются проекты использования части площадей для коммерческих целей. Кроме того, в рамках «стэдиум –консалтинга» могут быть выполнены работы по выявлению рекламных и маркетинговых перспектив спортивных объектов; разработаны макеты типовых спортивных событий на объектах, позволяющие определить начальную стоимость спонсорских и рекламных пакетов [35].

Коммерческий профессиональном сегменте рынка спортивных услуг.

1. *Привлечение и активизация работы со спонсорами (Sponsorship Procurement and Activation)*. Привлечение и работа со спонсорами является одной из важнейших функций менеджмента в коммерческом профессиональном спорте. Задачи привлечения спонсоров для профессионального коммерческого спорта решаются на основе заинтересованности, у коммерческих компаний нет возможностей для «навязывания» социальной нагрузки другим компаниям в виде дотирования спортивных учреждений. Чаще всего спонсорами в профессиональном спорте

становятся крупные компании регионального уровня, а также национальные компании – производители спортивных товаров, ряд крупнейших компаний национального или международного масштаба. В регионах, где нет крупного бизнеса, трудности, как правило, испытывает и местный спорт [39].

2. Построение и управление брендом профессиональной спортивной организации и проводимых ею мероприятий. Построение бренда профессионального спортивного клуба, промоутерской спортивной компании, фитнес-клуба в основном происходит за счёт спортивных событий, которые они организуют и в которых участвуют. Процесс построения бренда является многоступенчатым и имеет много аспектов. Умелое управление брендом являются одной из важнейших составляющих коммерческого успеха компаний в сегменте профессионального спорта [44].

Бренды соревнований и турниров приобретают особую важность в конкурентной среде, где для коммерческих спортивных организаций становится всё сложнее выходить на рынок, а для организации и вывода на рынок бренда нового турнира нужны значительные усилия и финансовые средства. Например, авторитет и сила бренда канадской Национальной хоккейной лиги («НХЛ») в хоккейной среде наиболее высок. В этой связи, для организации матчей и вывода на рынок российского бренда «КХЛ» (турнирная сетка Континентальной хоккейной Лиги была создана в начале 2010 г.) потребовались значительные усилия. Появление нового турнира стало значимым событием для «консервативного» мира профессионального хоккея.

В сфере профессиональных спортивных единоборств наиболее конкурентная среда, самое большое количество бойцов и проводимых турниров – в США. Однако, и в России сегодня профессиональные турниры в сфере спортивных единоборств набирают силу и динамично развиваются. Некоторые турниры и их бренды, популярные в 1990-2000-е гг. в 2010-х гг. уже прекратили своё существование, что свидетельствует об ужесточении конкуренции за российский сегмент рынка профессиональных спортивных единоборств, усложнение вывода на рынок нового бренда.

3. *Связи с общественностью (PR, public relations), реклама и событийный маркетинг (event маркетинг).* Отметим, что связи с общественностью и рекламу в целом считают составляющими элементами брендинга, а event-маркетинг относят к одному из инструментов рекламы и PR [52].

На практике спортивный брендинг реализуется как долгосрочная стратегическая функция менеджмента, а спортивный PR в большей степени относится к «тактическому» или операционному уровню управления [44], [63]. Такой маркетинговый инструмент оказания услуг как «управление брендом спортивной организации», призван обеспечить «ауру» качественного спортивного события вокруг всех событий, реализуемых конкретной компанией. Но каждое спортивное событие призвано привлекать как представителей традиционной аудитории, так и новых зрителей. В связи с этим, ставятся задачи качественно представить событие аудитории, чтобы привлечь наибольшее количество заинтересованных новых гостей и зрителей, которые и решает PR. Кроме того, коммерческим компаниям спортивной индустрии (клубам, промоутерским компаниям и другим) и проводимым ими турнирам необходимо создавать долгосрочный имидж и репутацию, что также входит в задачи PR - отдела или специально нанимаемой компании, специализирующейся на этом виде услуг.

Объектами спортивного пиара (PR) становятся коммерческие спортивные организации (профессиональные спортивные клубы, промоутерские компании – «промоушены», фитнес – клубы и др.), организуемые ими спортивные события (соревнования, турниры, отдельные наиболее важные схватки в спортивных единоборствах), а также отдельные спортсмены (особенно это правило действует в единоборствах, но также и в командных видах спорта).

Элементами деятельности по связям с общественностью являются: планирование и проведение рекламных кампаний, PR - консалтинг, отбор и привлечение информационных партнеров, организация пресс-конференций,

интервью, разработка пресс - релизов, мероприятия по социальной ответственности организации.

Такой инструмент как event маркетинг (организация специальных событий, событийный маркетинг) выделяется особо, так как каждое спортивное мероприятие, нацеленное на коммерческий успех, должно становиться заметным событием, что и является сутью событийного маркетинга [113].

4. Построение и управление брендом спортсмена. Данная функция спортивного менеджмента отличается от построения бренда спортивной организации и турнира. Когда спортсмен достигает определённого уровня известности в профессиональном спорте, и суммы его контрактов становятся всё более значительными, его участие в спортивных событиях промоутеры рассматривают как «якорь» для привлечения зрителей. Промоутерские компании (спортивные организации, занимающиеся продвижением спортсменов и спортивных событий²) нуждаются в таких персонах, и начинают их продвижение на рынке, контролируя дальнейшее поддержание персонального бренда в рамках условий заключаемых контрактов.

5. Представление спортсменов спонсорам и аудитории (Endorsement). Объектами коммерческих вложений спонсоров, от которых они рассчитывают получить последующую отдачу, во многих видах спорта становятся отдельные спортсмены. Однако, чтобы спортсмена узнала аудитория, и спонсоры «поверили» в него, требуется мнение профессионалов, которое и предоставляется промоутерскими компаниями, которые «представляя» от своего имени (endorse) спортсменов, по сути, оказывают им агентские услуги по привлечению спонсоров.

6. Франчайзинг. Франчайзинговые системы стали использоваться в индустрии спорта в построении бизнеса фитнес-клубов, которые, в частности,

² Промоутерские компании, «промоушеры» (promotion company), возникают как на базе одного или нескольких спортивных клубов, на базе региональной (или – национальной) федерации или лиги спорта, так и существуют самостоятельно, оказывая аутсорсинговые услуги, связанные с управлением и маркетингом в сфере спорта.

решают таким образом задачи узнаваемости своих брендов. Расширение сети дает возможность посещать фитнес-клубы в разных местах страны, организовывать крупные акции. Сегодня франчайзинг распространён и в других видах услуг в индустрии спорта – в организации турниров, для съёмок спортивных телевизионных шоу [119].

7. *Привлечение средств от рекламодателей через использование экипировки и оборудования определённых производителей (Product Placement).* Возможность демонстрации спортсменами бренда используемой ими экипировки в профессиональном спорте и спорте высших достижений является объектом коммерческого использования. Заключение с производителями спортивных товаров контрактов на эксклюзивное использование спортсменом или командой экипировки с фирменными логотипами составляет существенную часть доходов в разделе «спонсорство», но выделяется отдельно. Наибольший эффект для рекламодателя этот вид рекламы имеет при телевизионных трансляциях, когда изображения спортсменов увеличены [86]. За возможность продемонстрировать («засветить») на одежде бойцов свою рекламу и попасть в телетрансляции компании - производители платят не только бойцам, но и зачастую компаниям – промоутерам, под эгидой которых работает конкретный спортсмен.

8. *Организация продвижения спортивных событий на региональном, национальном, международном уровне.* Продажа прав на трансляции (на этапе, когда становится возможной монетизация). Данный инструмент управленческой деятельности в профессиональном спорте приобретает все большее значение, так как доля доходов от продажи прав на трансляции в глобальном масштабе растёт.

9. *Работа с социальными сетями (SMM, Social Media Activation).* Первоначально полезный дополнительный маркетинговый инструмент за последнее десятилетие «вырос» до направления маркетинга, которое требует повышенного внимания в сегодняшних условиях [73]. В социальных сетях

компаниями - организаторами размещаются анонсы, фото, краткие видео с соревнований, интервью спортсменов и др.

10. Разработка стратегии публичных выступлений (Seminar and Speaking Appearances) спортсменам и руководителям спортивной организации [110].

По сути, данный вид активности является частью построения личного бренда (личного имиджа) спортсменов и руководителей, уже ставших «медийными персонами» или находящимися в процессе становления. Данный инструмент выделен здесь отдельно в силу необходимости создания общей стратегии публичных выступлений, которая будет касаться:

- позиционирования и поддержания имиджа «говорящих лиц» от лица организации в СМИ;
- установления политики коммуникаций со СМИ и инициирования информационных мероприятий;
- условий участия в светских, культурных, спортивных мероприятиях, конкурсах и т. д.;
- политики освещения в СМИ спонсорской, благотворительной деятельности;
- условий привлечения спортсменов к участию в рекламных и спонсорских проектах;
- оказания юридической поддержки в спорных вопросах публичных выступлений.

Все рассмотренные выше управленческие и маркетинговые инструменты используются как в некоммерческих (любительских) сегментах, так и в профессиональном сегменте рынка спортивных услуг в зависимости от поставленных целей. Однако, наиболее комплексно и последовательно описанные механизмы, и инструменты могут быть использованы в профессиональном сегменте рынка спортивных услуг.

1.3. Особенности процесса предоставления услуг в условиях различных сегментов спортивных единоборств

Спортивно-оздоровительные услуги подразделяются по сегментам (массовый спорт, любительский спорт, профессиональный спорт и другие сегменты) и в соответствии с видами спорта (зимние и летние, командные и индивидуальные виды спорта, игровые, циклические, сложно - координационные, силовые, прикладные виды спорта, единоборства и т. д.).

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.

В мире сегодня развиваются десятки видов, стилей направлений и школ классических единоборств, традиционно разделяемые на восточные и европейские единоборства, а также ряд смешанных видов единоборств, аккумулирующие различные техники нескольких классических видов. Необходимо отметить, что при большом разнообразии имеющихся видов и стилей, по числу занимающихся выделяются несколько наиболее популярных сегодня видов единоборств в рамках восточных и европейских школ.

Среди европейских видов единоборств на сегодня лидерами по числу занимающихся в мире являются бокс, вольная и греко-римская (классическая) борьба, кикбоксинг, самбо. Среди восточных направлений наиболее популярными, по имеющимся оценкам, являются дзюдо, карате, тхэквондо, айкидо, ушу (последний вид наиболее массовое развитие имеет в Китае). Олимпийскими видами спортивных единоборств на сегодня являются: бокс, вольная борьба, греко-римская борьба, дзюдо, тхэквондо, а также фехтование.

Приобретение широкой популярности восточных направлений единоборств в США и Европе характерно для послевоенного периода, начиная

с 1960-х гг. Распространение ранее экзотических восточных направлений единоборств в США и европейских странах признают важным элементом процесса глобализации. Со своей стороны, в некоторых странах юго-восточной Азии распространение получили ряд европейских направлений единоборств, в первую очередь кикбоксинг, рестлинг, бокс. В частности, данный процесс был связан со все более широким привлечением азиатских бойцов к состязаниям в США и Европе с середины XX века.

В России интерес к восточным спортивным единоборствам появлялся в советский период, но разрешение на легальное предоставление услуг и дальнейшее широкое распространение школы восточных единоборств, кроме дзюдо, получили с конца 1980-х гг. По оценкам, и в западных странах, и в России, массовый интерес к восточным направлениям единоборств в 1970-1990-е гг. был во многом «спровоцирован» эффектом действия популярной кино - и видеопродукции, мифологизировавшей возможности восточных единоборств. В итоге в России в период 1990 - х гг. наиболее массовые в советское время видов единоборств (самбо, дзюдо, бокс, вольная и греко-римская борьба) значительно потеряли в числе занимающихся не только на фоне экономических трудностей, но и роста популярности различных до этого «не разрешённых» стилей восточных единоборств.

Мотивами занятий единоборствами являются самооборона, физическое и психологическое самосовершенствование, в ряде стран занятия единоборствами также связаны с мотивами выживания, продвижения в обществе. В профессиональном спорте мотивами спортсменов являются, кроме того, победы и гонорары, выгодные контракты, внимание публики.

В Европе и США с начала XX века, прежде всего, в рамках профессионального бокса вырабатывалась культура организации зрелищных поединков для азартных зрителей, имеющих сравнительно высокие доходы. Широкое распространение с 1970-х гг. также получили профессиональные поединки сначала по рестлингу, затем, с 1990-х гг., - по смешанным единоборствам или MMA (MMA – mixed martial arts, СБЕ – смешанные боевые

единоборства), которые первоначально аккумулировали другую часть публики, имеющие средние и даже низкие доходы, на основе зрелищности поединков, привлекавших спортсменов, представлявших самые разные виды единоборств.

Как и в других видах спортивных услуг, в единоборствах следует различать развитие нескольких сегментов. Если по имеющимся классификациям различных отечественных и зарубежных авторов (Филиппов С.С., Шааф Ф., Томич М., Починкин А.В., Састамойнен Т.В., Круглова Т. Э., Чернецкая Т. С., Леднев В. А. и др.) в разных видах спорта выделяют 7-11 сегментов, то для спортивных единоборств автор считает целесообразным выделение не более пяти сегментов на основе признака сходности характеристик услуг, предоставляемых и оказываемых в каждом выделенном сегменте спортивных единоборств. Ниже приводится краткое описание выделенных сегментов, в скобках в кавычках приводится сокращенное авторское название сегмента.

1. Детско-юношеские занятия единоборствами в государственных и частных учреждениях («детские единоборства»).

2. Массовые занятия взрослых любителей в частных оказывающих услуги спортивных учреждениях («любительские единоборства»).

3. Студенческие, ведомственные и корпоративные спортивные единоборства («университетские и ведомственные единоборства»). Отличается от сегмента 2 (любительских единоборств) более высоким уровнем, близким к спорту высших достижений и профессиональному спорту. Спортсмены выступают на университетских, ведомственных, межведомственных соревнованиях, при этом по своей квалификации имеют возможность в дальнейшем, а иногда – параллельно - участвовать в поединках в спорте высших достижений и в профессиональном коммерческом спорте.

4. «Единоборства спорта высших достижений» характеризуется тем, что спортсмены выступают на национальных, международных соревнованиях самого высокого уровня, включая Олимпиады и чемпионаты мира, получая

основные доходы от спортивных федераций или от государственных органов управления спортом.

5. «Профессиональные единоборства» - часть профессионального спорта в рамках деятельности клубов и промоутерских компаний, организующих коммерческие профессиональные турниры и поединки по спортивным единоборствам для извлечения прибыли, заключая контракты со спортсменами, которые получают основной доход (включая персональное спонсорство) через частные промоутерские компании.

С точки зрения подхода к финансированию подготовки спортсменов и организации соревнований сегменты спортивных единоборств имеют значительные отличия. Кратко рассмотрим эти отличия.

Сегменты 1 и 2 «детские» и «любительские единоборства» являются самыми массовыми по количеству занимающихся. Занятия спортом в детском и юношеском возрасте как в развитых, так и в развивающихся странах поощряется государством. При достижении совершеннолетия массовые занятия спортивными единоборствами (как и другими видами спорта) носят характер любительского спорта, и оплачивается занимающимися самостоятельно.

Как в детском, так и в любительском спорте проводимые соревнования не рассчитаны на большое количество зрителей и в силу этого, как правило, не проводятся как зрелищные мероприятия. Зрителями в данных сегментах являются самые близкие люди (родители, спутники) и сами спортсмены – участники, за билеты не взимается плата.

Промежуточную позицию занимает сегмент 3 «университетский и ведомственный спорт». Спортсмены данного сегмента часто имеют высокие профессиональные характеристики, и рассматриваются как кандидаты для вхождения в сегмент 4 спорта высших достижений с перспективами участия далее в профессиональном сегменте 5. Как университеты, так и ведомства (в первую очередь, - силовые) заинтересованы в повышении имиджа через спортивные достижения своих студентов и сотрудников / служащих. С точки

зрения автора, данный сегмент имеет высокий потенциал развития, в частности, в России, что рассмотрено далее в данной работе.

Организация тренировочного процесса и выступлений спортсменов из сегмента 4 «единоборства спорта высших достижений» оплачивается государством, национальными спортивными ассоциациями или федерациями и / или компаниями - спонсорами. В большинстве случаев тренировки и выступления на соревнованиях талантливых спортсменов финансируются федерациями по соответствующим видам спорта или другими спонсорами спортсменов. Сами федерации в разных странах получают ту или иную долю государственного финансирования и средства компаний-спонсоров. В частности, в США, спортивные федерации не финансируются государством, а получают взносы непосредственно от частных компаний [117]. Спортсмены помимо федераций могут также финансироваться как государственными органами управления спортом, так и непосредственно компаниями – спонсорами (минуя взносы в федерации).

В таком виде единоборств, как бокс (а в последние годы – и ММА), сегмент спорта высших достижений последней является обязательной «ступенью» перед переходом спортсмена в профессиональный сегмент, где его могут ожидать самые высокие заработки. В большинстве же других единоборств сегмент спорта высших достижений аккумулирует спортсменов самого высокого уровня, которые, выступая на соревнованиях от имени страны или региона, «работают на имидж» данной территории («защищают честь» местного клуба, команды). В такой работе «на имидж» заинтересованы спортивные федерации, а также чиновники национального и регионального уровней, которые стараются установить спортсменам конкурентную зарплату, чтобы они выступали от имени данной страны или региона. Заинтересовано и население региона, особенно активная часть болельщиков, которые получают таким образом повод для гордости и психологической «сопричастности».

В отсутствие профессионального сегмента возможности получать достаточно высокие дополнительные доходы для спортсменов сегмента

спорта высших достижений также имеются. В основном эти возможности связаны с рекламой спортивных и иных коммерческих брендов. Исполнение спонсорских контрактов с компаниями - производителями экипировки предполагает демонстрацию спортсменом используемых им брендов экипировки и другие действия, оговорённые в спонсорском контракте со спортсменом, его клубом или тренером.

Отличие менеджмента спортсменов в данном сегменте от сегмента профессиональных коммерческих единоборств состоит в том, что «раскруткой» их персональных брендов в медиа-пространстве, как правило, целенаправленно не занимаются. Таким образом, их «медиа-известность» формируется от случая к случаю, при освещении тех или иных крупных спортивных мероприятий в СМИ, а в ряде видов единоборств замыкается на круге спортивных профессионалов.

Профессиональный сегмент спортивных единоборств, в основном, формируется лишь по двум направлениям – бокса и ММА, который аккумулирует представителей всех видов единоборств (включая определённую часть боксёров) [145]. Отметим, что в 1960-1990-е гг. до появления правил ММА аналогичную роль «универсального» профессионального сегмента для всех видов единоборств играли зрелищные мероприятия «самбишн рестлинга» (submission restling), распространённого в США и Юго-Восточной Азии.

Профессиональный сегмент спортивных единоборств является самым малочисленным по числу спортсменов. Принципы работы сегмента 5 «профессиональные единоборства» можно уподобить функционированию коммерческой компании, основными затратами которой являются затраты на подготовку спортсменов, «покупку прав» на них через заключение контактов, а основная выручка формируется посредством организации спортивных мероприятий. Основной организационной единицей на современном рынке профессиональных спортивных единоборств является компания – промоутер (часто в профессиональном жаргоне используется сокращение - «промоушн»

от англ. promotion company). Компании – промоутеры заключают контракты с перспективными бойцами (в России, как правило, имеющими звания мастер спорта, кандидат в мастера спорта, полученные в сегменте «спорта высших достижений») и организуют спортивные бои (нередко с элементами шоу) с их участием. Выступающих спортсменов бренд-менеджеры стараются помочь сделать уникальными, для них разрабатываются персональный имидж (производится «построение персонального бренда»), имеющий конечной целью создание в информационном пространстве «медиа-персоны». Охват платежеспособной целевой аудитории делает коммерческие соревнования особо привлекательными для спонсоров.

Отличия в особенностях организации тренировочного процесса и проведения соревновательных мероприятий в различных сегментах спортивных единоборств кратко можно охарактеризовать с помощью таблицы (таблица 1.1).

Таблица 1.1.

Особенности организации тренировочного процесса и проведения соревновательных мероприятий в различных сегментах спортивных единоборств (авторские разработки).

| № п/п | Краткое наименование сегмента | Число зрителей соревнований | Квалификация и медиа-известность спортсменов | Доходы от продаж и билетов | Основные источники финансирования тренировочного процесса и соревнований |
|--------------|--|------------------------------------|---|-----------------------------------|---|
| 1 | детские единоборства | Низкое | Низкая; нет | Нет | Государство, взносы родителей, спонсоры |
| 2 | любительские единоборства | Низкое | Низкая / средняя; нет | Нет | Взносы участников |
| 3 | университетские и ведомственные единоборства | Низкое / среднее | Средняя или высокая; нет | Нет или низкие | Университетский или ведомственный бюджет, спонсоры |
| 4 | единоборства спорта высших достижений | От низкого до самого высокого | Высокая; инерционная | Средние или низкие | Спонсоры, права на трансляции, билеты |

| № п/п | Краткое наименование сегмента | Число зрителей соревнований | Квалификация и медиа-известность спортсменов | Доходы от продаж и билетов | Основные источники финансирования тренировочного процесса и соревнований |
|-------|-------------------------------|-----------------------------|--|----------------------------|--|
| 5 | профессиональные единоборства | Среднее | Высокая; высокая | Высокие | Билеты, права на трансляции, спонсоры |

Необходимо отметить, что на сегодняшний день соревнования по спортивным единоборствам, где выступают спортсмены высокой профессиональной квалификации, но не имеющие значительной зрелищной составляющей, то есть не организуемые в виде шоу, привлекают сравнительно небольшое число зрителей. Такая ситуация характерна для сегмента «университетские и ведомственные единоборства», а также для сегмента «единоборства спорта высших достижений».

В наибольшей степени все современные маркетинговые и PR - технологии применяются в профессиональном сегменте единоборств, отчасти находя применение и в других сегментах (прежде всего, в сегменте спорта высших достижений, в некоторых странах – в университетском и ведомственном спорте). Наличие разницы в подходах и мотивах организаторов, разные целевые аудитории и финансовые возможности обуславливает различные форматы проводимых соревнований, маркетинговые особенности их организации, число посетителей и зрителей в различных сегментах единоборств.

В соответствии с выделенными выше сегментами спортивных единоборств, свои особенности имеют соревнования (спортивные события) в разных сегментах спортивных единоборств. Рассмотрим эти особенности более подробно.

1. Детские соревнования в сфере спортивных единоборств. Спортивные мероприятия является важным для государства инструментом пропаганды здорового образа жизни, поддержки занятий спортом широких слоёв

населения. Число зрителей детских массовых соревнований невелико, и ограничивается родителями участников. Финансирование и организация детских соревнований, в частности в сфере спортивных единоборств, является элементом поддержки государством и частными спонсорами детского спорта во многих странах мира [69]. Виды спортивных единоборств, поддерживаемые за счёт дотаций государства в данной стране или регионе, могут варьироваться. Организация и проведение детских соревнований в сфере спортивных единоборств относится к услугам, предоставляемым некоммерческими (дотационными) спортивными организациями.

2. Любительские соревнования в сфере спортивных единоборств. Организаторами подобных спортивных мероприятий, как правило, являются инициативные группы, отдельные клубы или ассоциации, развивающие данный вид спорта. Число зрителей подобных соревнований невелико и ограничивается близкими родственниками участников. Финансирование любительских соревнований наиболее часто происходит за счёт участников, - в равных долях или в неравных при наличии среди участников спонсора.

3. Студенческие и ведомственные соревнования в сфере спортивных единоборств. Организуются и финансируются за счёт бюджетов университетов³ (в отдельных зарубежных странах) и бюджетов государственных ведомств. Существуют отдельные примеры коммерциализации студенческих соревнований, например, билеты на матчи студенческой баскетбольной лиги в США являются платными [143]. Однако, в большинстве случаев как студенческие, так и ведомственные соревнования бесплатны для зрителей.

В отличие от студенческих соревнований доступ на некоторые ведомственные соревнования может быть ограничен. Ведомственные соревнования в сфере спортивных единоборств проводятся в большинстве армий и силовых структур в разных странах мира. Примером ведомственных

³ В России к организации и финансированию международных студенческих соревнований также подключено Министерство Спорта [12]).

соревнований на международном уровне являются Всемирные игры полицейских и пожарных (WPFG –World Police & Fire Games), Всемирные военные игры (летние и зимние) и др. Наиболее известным международным мероприятием в сфере студенческого спорта является Всемирная Универсиада. На сегодня уровень спортсменов, выступающих на Всемирных универсиадах, вплотную приближается к уровню коллег из спорта высших достижений (олимпийского спорта).

4. Соревнования по единоборствам спорта высших достижений. Спортивные мероприятия является важным для государства инструментом позиционирования на международной арене. Организация крупных состязаний высокого уровня, доступных для значительного числа зрителей, может иметь широкий резонанс для организаторов (государственных, коммерческих структур, спонсоров). Организация соревнований такого уровня государством часто преследует решение задач экономического стимулирования (поддержка строительного бизнеса), одновременно решая политические, социальные (создание спортивной инфраструктуры) и международные задачи. В западных странах соревнования по единоборствам спорта высших достижений в основном финансируются компаниями – спонсорами, в то время как в России и ряде других стран – в основном из государственного бюджета. Региональные соревнования по спортивным единоборствам в спорте высших достижений организуются филиалами спортивных организаций и федераций на региональном или местном уровне за счёт государственных средств или средств отдельных спонсоров, и имеют целью выявление талантливых спортсменов.

5. Коммерческие соревнования (мероприятия) по спортивным единоборствам организуются профессиональными промоутерскими компаниями за собственный счёт, имеют целью получение прибыли от мероприятия или от совокупности услуг, оказываемых коммерческой промоутерской компаний, частью которых является организация состязаний. Ниже в данной главе рассмотрены организационно - экономические

механизмы организации спортивных состязаний по единоборствам и уровни управления в профессиональном сегменте спортивных единоборств.

Таким образом, при организации спортивных состязаний по единоборствам (некоммерческого и коммерческого характеров) реализуется ряд целей:

- социальные цели – вовлечение населения, распространение здорового образа жизни (детские единоборства);
- привлечение внимания к своим увлечениям, распространение здорового образа жизни (любительские единоборства);
- престиж ведомства или университета (студенческий и ведомственный спорт);
- политические цели – привлечение внимания общественности и политиков к данной стране или её региону (единоборства спорта высших достижений);
- экономические цели - окупаемости и получения прибыли (в профессиональном сегменте).

Число зрителей некоммерческих массовых спортивных мероприятий, связанных со спортивными единоборствами, определённым образом коррелирует с числом занимающихся. Однако, с учётом того, что массовые соревнования могут привлекать и обычных «потребителей», представителей платежеспособного среднего класса, как зрелище (но уже для – среднего класса по доходам), отношение числа занимающихся к числу зрителей для разных видов и сегментов единоборств оказывается разным.

В составе зрительской аудитории учитываются потенциальные посетители спортивных мероприятий соответствующего сегмента, а также телезрители, уделяющие данному виду спорта особое внимание. Как указывалось, выше, стоит различать аудиторию занимающихся единоборствами и посещающих некоммерческие спортивные мероприятия и аудиторию, которая готова оплачивать входные билеты на коммерческие спортивные состязания и платные телевизионные эфиры. Рынок для развития профессиональных

единоборств складывается не во всех странах и регионах, развиваясь преимущественно в больших городах. Доходность компаний – «игроков» на данном рынке сильно колеблется – как в зависимости от общих макроэкономических факторов, от популярности («сложившейся культуры») посещения мероприятий и просмотра платных трансляций в качестве средства досуга, от других факторов.

Наиболее высокие показатели общей зрительской аудитории как по числу, так и по доле населения в различных сегментах имеют США и Канада, высоки относительные показатели для Японии, Южной Кореи, России и Западной Европы. Следует иметь в виду, что для большинства регионов мира доля населения, относимая к аудитории единоборств, формируется в основном за счёт некоммерческих (дотационных) сегментов. В то же время, в таких странах как Япония и США наиболее высока доля «коммерческой аудитории» профессиональных единоборств.

Проблемы популяризации видов спортивных единоборств, имеющих профессиональный сегмент, связаны со следующим факторами:

1. Недостаточная платежеспособность населения (отсутствие интереса у компаний – промоутеров к организации коммерческих зрелищных мероприятий) – временная или постоянная.
2. Отсутствие или недостатки спонсорской культуры, зачастую связанной с необходимостью безвозмездно жертвовать крупные суммы.
3. Отсутствие интереса международных и крупных национальных компаний к спонсированию данного вида спорта в силу его недостаточной популярности.
4. Отсутствие интереса у населения к данному виду спорта в силу отсутствия традиций.
5. Недостаточная популярность здорового образа жизни у населения.
6. Недостаточное развитие технологий продвижения (технологий удалённой передачи изображения, звука, информации о спортивных событиях, видах спорта).

Имеется достаточно примеров развития и популяризации отдельных видов единоборств в отдельных странах и регионах мира, которые связаны с активной деятельностью компаний-промоутеров и профессиональных спортивных федераций. Анализ этих примеров позволяет выявить условия эффективного предоставления услуг, проблемы и подходы к популяризации единоборств в целом и их отдельных видов.

Краткие сведения о результатах анализа ряда примеров популяризации видов единоборств представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2.

Основные результаты популяризации отдельных видов спортивных единоборств (составлено автором)

| № | Примеры популяризации отдельных видов спорта | Результаты в профессиональном сегменте спорта | Результаты в других сегментах спорта (детском, массовом, любительском, высших достижений) | Крупные компании, способствовавшие популяризации вида спорта |
|----------|---|--|--|---|
| 1 | Развитие бокса в США в XX-XXI вв. | Первый профессиональный вид спорта с начала 20-го в., самые крупные гонорары спортсменов, резкий рост зрительской аудитории (в первую оч. платной) с 1970-х гг. за счёт кабельного ТВ | Широкая популярность у населения, начиная с 1930-х гг., самое большое число наград у американских спортсменов в международных соревнованиях | Участники турниров WBC, WBA, IBF, WBO, WBF: Top Rank, Golden Boy Promotions (США) Sauerland Event, Universum Box, K2 (Германия), K2 Ukraine (Украина) |
| 2 | Популяризация ММА в США в 1990-2010-х гг. | За 20 лет развития по числу организуемых событий (venues), посетителей мероприятий, телезрителей, вплотную приближается к проф. боксу. Гонорары спортсменов меньше, чем в боксе. | ММА как вид спорта приобретает популярность в отдельных регионах (Латинская Америка, Северный Кавказ), получают импульс к развитию отдельные виды единоборств: кикбоксинг, бразильское джиу-джитсу, боевое самбо и др. | 1. UFC (США), включая приобретённые «промоушены» StrikeForce, Pride. 2. Bellator (США) 3. WSOF (США) 4. M-1 (Россия) 5. ACB (Россия) |
| 4 | Популяризация ММА в современной России | Число зрителей на состязаниях достигает в среднем 6-7 тыс. чел. (Рекорд – 9 тыс. чел. КСК Сибур-Арена 22.06.2016). Телеканал «Боец» с 2009 г. предоставляет услугу платных трансляций. | Число занимающихся ММА по оценкам в 2018 г. составляет до 25-30 тыс. чел., включая и тех, кто занимается и выступает в других видах единоборств. Растет аудитория зрителей платных и бесплатных телетрансляций | M-1, Fight Nights, ACB, Ахмат, S-70, Федерация боевого самбо, а также ранее – Legend и др. |
| 5 | Развитие бокса в современной России | Число зрителей титульных боёв достигает 15-23 тыс. чел. (Рекорд – 200 тыс. чел. 23.05.2014). В 2016 г. первый выход реалити-шоу «Бой в большом городе». | Число занимающихся боксом по оценкам в 2018 г. составляет 150-180 тыс. чел. Растет аудитория зрителей бесплатных телетрансляций | Мир Бокса, Vlad Hrunov promotion, SKV Boxing |

Можно прийти к выводу о том, что результаты развития коммерческого профессионального сегмента единоборства, которые выражаются в увеличении зрителей, не всегда сопровождаются ростом занимающихся этим видом спорта или единоборств. Так, ММА в США остаётся привлекательным зрелищем для зрителей, но для населения страны — это не стало сигналом к массовому занятию ММА; как массовый вид спорта ММА в настоящее время в США не развивается. Новых бойцов в данный сегмент профессионального спорта богатым компаниям – промоутерам из США «поставляют» сегменты спорта высших достижений из широкого многообразия многих традиционных видов спортивных единоборств, представители почти всех регионов мира.

Со своей стороны, в большинстве стран и регионов мира, как правило, имеется тенденция сочетания развития бизнеса на основе зрелищной стороны соревнований и расширения числа занимающихся. Характерный примером является высокая популярность и развитие ММА (СБЕ) в республиках Северного Кавказа России.

Можно выделить следующие ключевые условия эффективного предоставления услуг в профессиональных спортивных единоборствах:

1. на проводимых турнирах должно быть организовано выступление значимых для публики соперников;
2. компания промоутер должна иметь хорошую репутацию - тогда выступление даже пока малоизвестных спортсменов может собрать значительное число зрителей за счёт «авторитета» организации; гораздо реже значимые бои удаётся организовывать только выходящим на рынок компаниям;
3. для того чтобы иметь достаточно число зрителей, данный вид единоборства должен обладать популярностью у населения данного города, региона, страны;
4. проводимые мероприятия, турниры должны сопровождаться соответствующим маркетинговым обеспечением и поддержкой.

2. Государственная политика и рыночные механизмы в развитии системы управления спортивными услугами

2.1. Повышение эффективности управления деятельностью профессиональных спортсменов на основе развития индивидуального брендинга

Определение эффективного организационно - экономического механизма процесса проектирования и реализации спортивных услуг и формирование базового подхода к управлению субъектами в соответствующем сегменте сервисной экономики стали основой современной системы управления в профессиональном сегменте спортивных услуг. В профессиональном сегменте спорта использование элементов социокультурного сервиса обусловлено целью извлечения прибыли, что отличает его от других сегментов спорта.

Инструментарий управления конкурентоспособностью компаний – промоутеров и возможности совершенствования организационно – экономических механизмов управления в сфере спортивных услуг профессионального сегмента целесообразно рассматривать исходя из совокупности данных выделенных уровней управления спортивными услугами исходя из субъекта управления (рисунок 2.1.)

Как видно из представленного рисунка, 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 субъектами предпринимательской деятельности - компаниями –промоутерами и организаторами спортивных мероприятий,

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

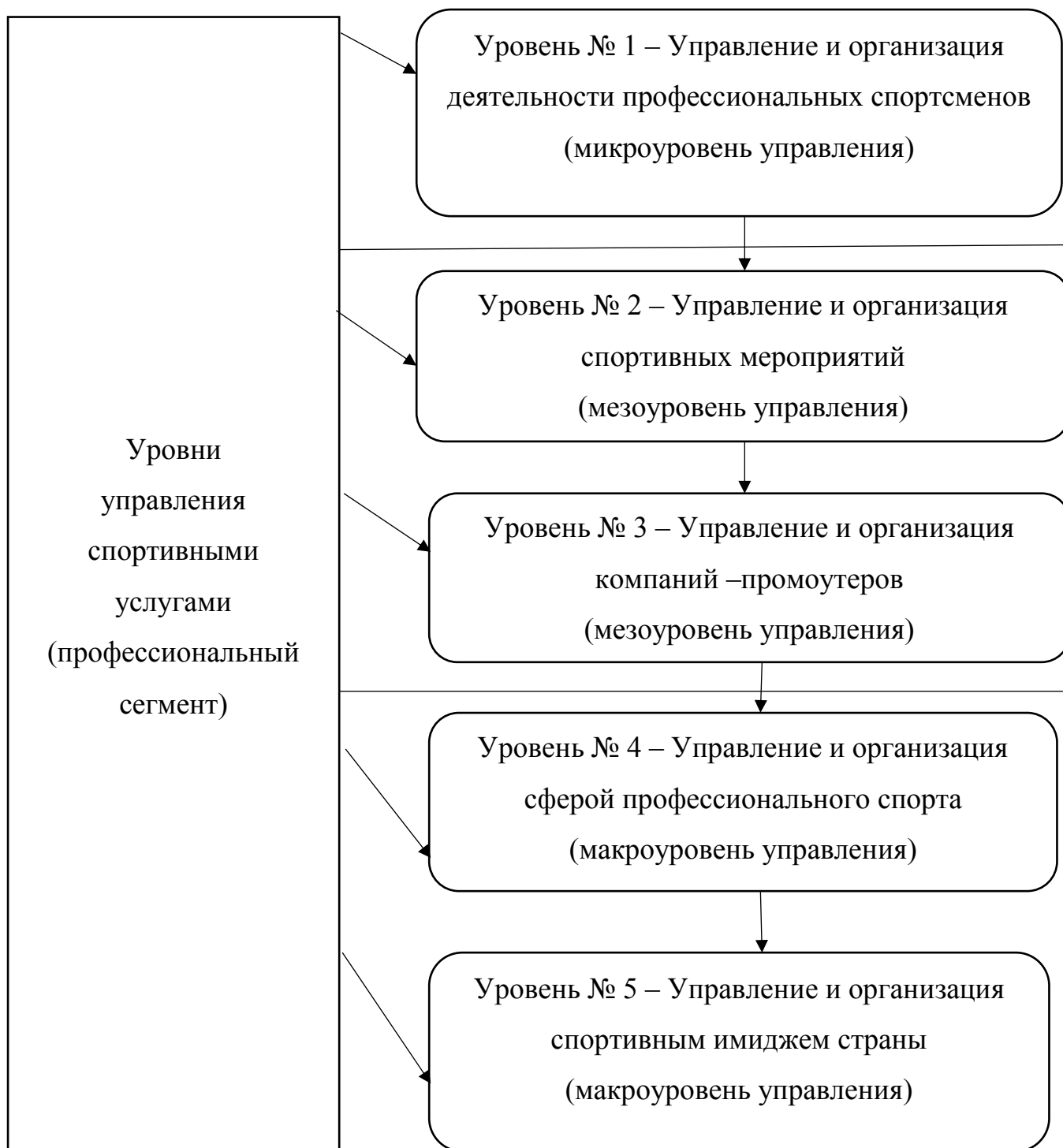


Рисунок 2.1. - Уровни управления спортивными услугами профессионального сегмента исходя из субъекта управления (авторские разработки)

Некоторые из названных уровней управления отдельными авторами определяются как элементы системы «продвижения в профессиональных спортивных единоборствах [79]. Продвижение отдельных спортсменов, турниров или иных массовых спортивных мероприятий, брендов спортивных компаний и клубов, а также популяризация профессиональных видов спорта в рамках реализации стратегии развития отдельной компании – промоутера представляет из себя сложную систему взаимосвязей. Рассмотрим основные черты и элементы данной системы.

Первым уровнем (или элементом) рассматриваемой долгосрочной системы развития в сфере спортивных услуг профессионального сегмента 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 создаётся публичный имидж спортсмена (персональный бренд). Этим вольно или невольно занимается сам спортсмен, его тренер (наставник), иногда друзья и родители. При подписании контракта с промоутерской компанией изменением и дальнейшим поддержанием публичного имиджа (образа) успешного спортсмена, как правило, начинается заниматься профессиональный бренд-менеджер.

В работах российского автора Филиппова С.С. приводится состав основных функций менеджера профессионального бокса, который может быть распространен и на функции менеджера в сфере спортивных услуг в целом (рисунок 2.2.).

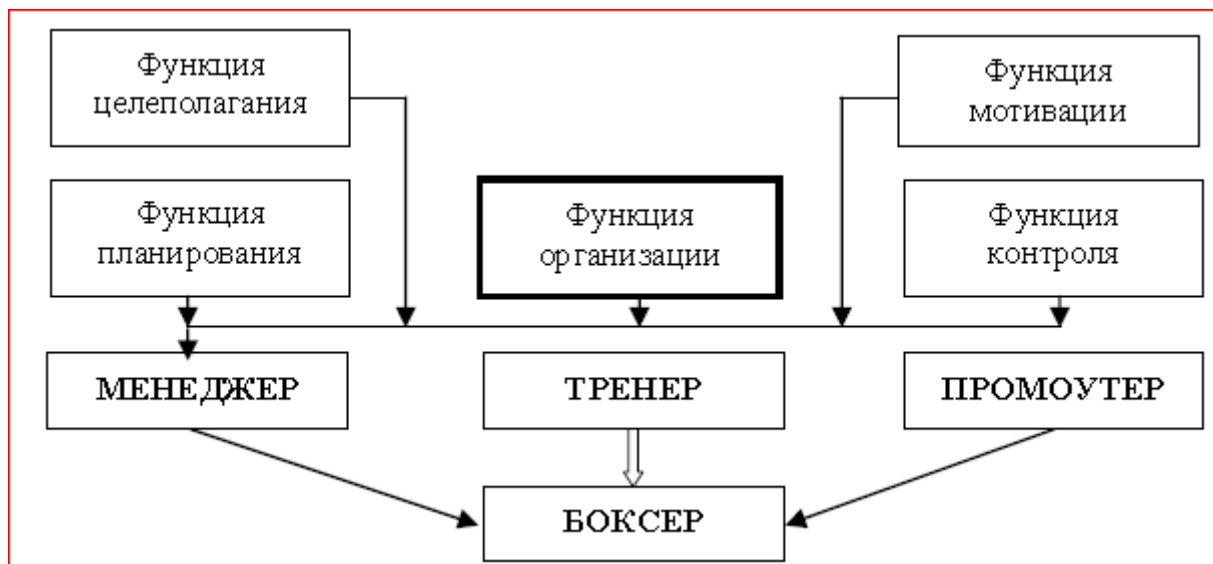


Рисунок 2.2. - Основные функции менеджера в сфере спортивных услуг профессионального сегмента (на примере бокса) [82].

Основные виды управленческой деятельности, раскрывающие суть функций менеджера (функциональный менеджмент) в сфере спортивных услуг профессионального сегмента [83]:

- Целеполагание: распределение гонорара между спортсменом и «группой подготовки и обслуживания спортсмена» (менеджер, тренеры, врач и др.); установление условий проведения поединков, включая сумму вознаграждения (контракты на каждое выступление).
- Планирование: согласование между компаниями – промоутерами с кем и на каких условиях будет проводиться соревнование; определение сроков проведения спортивного мероприятия, привлечение спонсорских средств, деловые контакты во время спортивных мероприятий.
- Организация: оформление и продление лицензии и иных разрешающих документов; создание условий подготовки спортсмена (тренировочный зал, его оснащение, спарринг – партнёры, экипировка и т. д); деловой этикет и иностранные языки.
- Мотивация: страхование и социальная защита спортсменов, группы подготовки и обслуживания спортсменов.

- Контроль: анализ деятельности группы подготовки и обслуживания, анализ собственной деятельности менеджера.

- Информационная функция: поддержание доступа к совместным базам и ведение собственной базы данных спортивных результатов спортсменов в различных рейтингах и международных организациях; предоставление спортсмену разнообразных информационных материалов о сопернике.

Отдельно выделяют медиа-продвижение спортсменов, которое направлено на создание и поддержание персонального бренда (имиджа, образа), включающего спортивные результаты, личную историю в спорте и другие аспекты. Цель тщательного поддержания имиджа – создание из спортсмена «медийной персоны», участие которого в турнирах (состязаниях) придавало бы им особую значимость. Персональный бренд (имидж) необходим спортсмену на том этапе его карьеры, когда он принимает решение о переходе в профессиональный спорт. В этот момент награды, титулы и звания, полученные на предыдущих этапах карьеры (в спорте высших достижений, реже – в других сегментах), малоизвестные для широкой публики, часто «получают вторую жизнь». После ряда успешных выступлений в профессиональных турнирах спортсмен с его именем, репутацией и достижениями постепенно превращается в бренд. Профессиональные компании – промоутеры используют ряд стандартных и появившихся в последнее время инструментов (технологий, приёмов, жанров), позволяющих «продвигать» спортсмена, делать из него «медиа-персону» как для болельщиков, так и для спонсоров.

Инструменты индивидуального брендинга спортсмена в сфере спортивных услуг профессионального сегмента представлены в таблице 2.1[79].

Таблица 2.1.

**Характеристика основных инструментов индивидуального
брендинга спортсмена в сфере спортивных услуг профессионального
сегмента (составлено автором на основе [79])**

| Наименование инструмента брендинга | Характеристика инструмента |
|------------------------------------|--|
| Интервью | Самый распространенный и доступный инструмент продвижения спортсмена. Бывают нескольких видов: стандартные опросники перед подготовкой к соревнованию («Как вы готовитесь, под чьим руководством, на чем делаете упор и т.д.»); интервью-портреты (их цель – раскрытие образа спортсмена как личности); ситуационные интервью (реакция спортсмена на то или иное событие) и др. В печатной версии легче, чем в прямом эфире исправить речевые огрехи спортсмена, представить его в более выгодном свете. |
| Пресс-релиз | Пресс-релиз гораздо короче, но помимо сообщения о предстоящем событии, должен содержать в себе комментарии спортсмена, его тренерского штаба или менеджеров. Он не должен содержать лишнюю информацию, должен быть предельно сжатым, но емким. |
| Фотосессии, съемки | Фотосессии часто идут вместе с интервью или небольшим материалом о спортсмене, пользуются большим спросом для продвижения женщин-спортсменок. Ролики о тренировках спортсменов, деталях их подготовки к боям интересен не только поклонникам единоборств, но может служить и мотиватором для занятий спортом в целом. |
| Мастер-класс и автограф-сессии | Подходит для спортсменов, которые уже имеют свою аудиторию и заработали известность. Мастер-классы вызывают живой интерес у поклонников единоборств, даже если они не являются поклонниками данного спортсмена. Раздача автографов и фотографирование – способ повышения лояльности в первую очередь поклонниц. |
| Пресс-конференция | Чаще всего проводятся накануне предстоящего поединка и сразу после него для максимального числа журналистов, представляющих разные издания. Позволяет представить спортсмена не так качественно и глубоко, как через интервью, но используя большие ресурсы. |
| Трэштокинг. | Особый инструмент PR-коммуникации в единоборствах. Чаще всего принимает вид словесной перепалки между двумя бойцами, причем не всегда в цензурной форме. И менеджер, и сам спортсмен должны внимательно |

| | |
|---|---|
| | продумывать каждое действие и слово и адекватно просчитывать все риски. |
| Благотворительность | Стараются, чтобы благотворительность не выглядела только как способ продвижения. Когда спортсмен сам испытывает потребность в благотворительности, он сам о ней может не упоминать. Идеальный вариант, когда описания сделанных известными спортсменами благотворительных поступков сами всплывают в прессе. |
| Эфиры на телевидении и радио | Может использоваться форма интервью, мастер-класса, обзорных программ. В последние десятилетия спортсменов привлекают в качестве ведущих различных шоу (В США – М. Тайсон, на Украине - К. Цзю и др.). |
| Участие в программах, не посвящённых спорту | Кулинарные шоу, танцевальные шоу, развлекательные и юмористические передачи позволяют раскрыть образ спортсмена с другой стороны, приобрести возможность напомнить о спортсмене. |
| Активность в социальных сетях | Персональный сайт и странички в социальных сетях – средство продвижения и связи с болельщиками. Страницы ведут самостоятельно или доверяют менеджерам. |
| Выход на ринг | Специфичный инструмент персонализации спортсмена, присущий именно единоборствам. В первую очередь, он используется на профессиональных турнирах, хотя при достаточном финансировании и этот инструмент, как и ряд других инструментов персонального брендинга спортсмена, начинают полноценно применяться на соревнованиях как в сегменте спорта высших достижений, так и в студенческом, и в ведомственно-корпоративном сегментах спорта. Выход на ринг со временем становится визитной карточкой спортсмена: музыка, атрибутика начинают ассоциироваться со спортсменом. При выборе музыки для спортсмена стоит, однако, учитывать, что части публики не нравится, когда российские бойцы выходят на бой под иностранную музыку. Влияние данного инструмента персонализации усиливается со временем – с ростом популярности и титулов спортсмена. |

Имена-бренды спортсменов могут также сыграть значительную роль для рекламных и PR-компаний, направленных на увеличение числа потенциальных посетителей тренировок, покупателей абонементов спортивных клубов, где они занимаются.

2.2. Выбор и обоснование перспективных инструментов продвижения мероприятий и компаний-промоутеров на рынке спортивных услуг

Как уже было сказано в предыдущем параграфе, второй и третий уровень рассматриваемой системы управления в сфере спортивных услуг профессионального сегмента образуют мезоуровень - «спортивное мероприятие + компания-промоутер» / «турнир + промоушн» (спортивные события + промоутерская компания). 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 основе возрастания цены нематериального актива (например, бренда турнира).

Основной организационной единицей на современном рынке профессиональных спортивных единоборств является компания – промоутер (часто в профессиональном жаргоне используется сокращение - «промоушн» от англ. promotion company). Компании – промоутеры заключают контракты с перспективными бойцами (в России, как правило, имеющими звания мастер спорта, кандидат в мастера спорта, полученные в сегменте «спорта высших достижений») и организуют спортивные шоу с их участием.

Помимо зрителей, международных и национальных федераций, спортсменов и тренеров в системе управления в профессиональных спортивных единоборствах в рамках деятельности компаний – промоутеров задействовано множество других субъектов, выполняющих различные функции. Выделяют достаточно широкий набор функций и соответствующих им профессий в области управления и маркетинга в профессиональных единоборствах, которые можно разделить на общие функции компании – промоутера и на функции «группы обеспечения» спортсмена.

К общим функциям компании – промоутера следует относить:

- продажа билетов на спортивные события;

- продажа рекламы на спортивных событиях (поиск спонсоров);
- продвижение спортивных событий для покупателей билетов и рекламодателей (профессия - промоутер событий);
- event-менеджмент (организация спортивных событий)
- продажа франшиз на готовые форматы спортивных событий;
- анализ схваток, турниров, уровня участвующих бойцов;
- матчмэйкинг (профессия- Match Maker) – подбор пар участников схваток;
- связи с общественностью и журналистика в спортивных единоборствах (PR - специалист, журналист, освещающий события спортивных единоборств);
- обеспечение и распределение комиссионных вознаграждений (агентов, клубов, промоутерских компаний);
- судейство (профессия – судья, рефери) на соревнованиях;
- обеспечение тренировочного процесса спортсменов (профессия - ответственный за организацию залов для тренировок, спортивных сборов, выбор экипировки, спарринг - партнеров).

К основным специальностям в рамках функций «группы обеспечения» спортсмена относят:

- агент (менеджер, личный промоутер) для бойцов;
- тренер, массажист, врач, психолог (физическая подготовка, терапия, медицинская помощь, психологический настрой бойцов).

Также, как в рамках функций «группы обеспечения» спортсмена, так и в рамках общих функций компании – промоутера могут осуществляться:

- персональный брендинг для бойцов;
- продажа рекламы на экипировке бойцов для выступлений (продажа прав на спонсорство элементов спортивной одежды).

Исходя из совокупности данных функций, управленческий процесс в сфере спортивных услуг (на примере сегмента профессиональных единоборств) может быть представлен следующим образом (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3. – Схема управленческого процесса в сфере спортивных услуг (на примере сегмента профессиональных единоборств) (составлено автором).

В данной схеме, описывающей процесс управления соревнованиями в профессиональных спортивных единоборствах, в функции компаний – промоутеров входят все поименованные выше профессии (относящиеся к общим функциям и к функциям группы обеспечения спортсмена). На практике, работая в рамках одной – компании промоутера, большинство штатных сотрудников обслуживают не одного, а сразу нескольких спортсменов. Компания – промоутер, в свою очередь, одновременно занимается делами нескольких «звёзд», а параллельно - ещё нескольких десятков или даже сотен начинающих спортсменов. Привилегия иметь

персональную группу обслуживания и обеспечения (тренера, спарринг – партнёра, массажиста, менеджера (агента)), работающую только на данного спортсмена, появляется лишь при достижении очень высокого статуса.

Функции профессионального менеджера (агента) спортсмена, как правило, рассматриваются как более многообразные и широкие, чем профессиональные функции других участников «группы обеспечения» [83]. При этом значительная часть функций управления в рамках деятельности компании – промоутера может передаваться от одного специалиста к другому, однако, это делать целесообразно в рамках одного уровня управления.

Название спортивного мероприятия или турнира стараются ассоциировать с названием компании промоутера – прямо или косвенно. Так, компания UFC в США проводит турниры «Fight nights», компания «M-1» в России проводит «M-1 Selection» - отборочные состязания, «M-1 Challenge» - для приобретающих известность бойцов, «M-1 Global» - для знаковых схваток, бойцов, имеющих наиболее широкую известность; компания FightNights из России проводит серию схваток «Битва.....» («Битва в Калмыкии», «Битва в Грозном», «Битва в горах» и др.); компания «Мир бокса» проводит «Вечер бокса в.....» (далее добавляется название города); существовавшая в 2010-2014 гг. промоутерская компания Legend проводила схватки с названиями «Легенда» («Легенда 2: Вторжение», «Легенда 3: PourHomme») и т. п.

Для локальных (региональных) спонсоров и партнёров компании – промоутеры нередко продают франшизы по организации популярных спортивных событий, завоевавших известность (то есть имеющих значительный нематериальный «капитал бренда»).

Для отдельной промоутерской компании стратегическая взаимная увязка управленческих и маркетинговых мероприятий на трёх доступных ей уровнях – собственно компании - промоутера, спортивного события и отдельного спортсмена является основой успешного долгосрочного управления зрительским вниманием. Организация отдельного спортивного события, элементы продвижения бренда компании - промоутера и её отдельных

спортсменов, подписавших контракты, могут рассматриваться как тактические управленческие приёмы в сфере спортивных услуг профессионального сегмента, но, будучи выстроенные в единую линию, они становятся частью стратегического плана управления.

Ключевыми используемыми сегодня инструментами продвижения спортивных услуг в профессиональном сегменте на втором уровне управления следует считать:

- организацию реалити – шоу,
- целенаправленную работу в социальных сетях,
- создание компьютерных игр,
- выход печатного издания, посвященного определенному виду спорта.

Рассмотрим представленные выше инструменты продвижения спортивных услуг в профессиональном сегменте.

1. Организация реалити – шоу на телевидении.

Формат реалити – шоу на телевидении, посвященного спортивным единоборствам, дебютировал в США. Осенью 2004 г. телеканал FOX запустил шоу «Новый чемпион» со знаменитым боксером Оскаром Де ла Хойя (прозвище «Золотой мальчик» - Golden Boy из-за рекордно высоких гонораров за поединки) в качестве ведущего – первоначально в вечерний прайм-тайм. Несмотря на столь именитого ведущего, недостаточные рейтинги среди массового зрителя вынудили вскоре перенести данное шоу в эфир специализированного спортивного канала сети. Практически одновременно канал NBC подготовил к запуску боксерское шоу «Противник» (The Contender) с ведущим Сильвестром Сталлоне. Его выход был отложен до начала 2005 г. из-за иска о плагиате, поданном со стороны канала FOX [157], но проект NBC стал более успешным.

В дальнейшем, шоу «Новый чемпион» на канале FOX уступило место другому формату – «Первые чемпионы бокса», англ. Premier Boxing Champions (PBC), в то время как формат шоу «Противник» успешно развивается до сих пор. За прошедший период по его франшизе были сделаны

множество шоу в Азии, Латинской Америке и других странах. В частности, в 2010 г. на украинском ТВ в данном формате вышло реалити-шоу «Ты – чемпион» с ведущим К. Цзю.

Высокую популярность боксёрские реалити-шоу имеют в Мексике («Нокаут» на канале NUVO и другие) и среди испаноговорящего населения США. Например, для участия в реалити-шоу Retador на канале Azteca были отобраны восемь боксеров из Мексики и восемь боксеров с испанскими корнями из США. Съёмки проводили в Калифорнии, спортсменов разбили на две группы, победители которых должны были встретиться в финале, а чемпион должен был получить 50 тысяч долларов [158].

Форматы реалити-шоу интенсивно развиваются и конкурируют за телезрителей: далеко не каждому реалити-шоу удаётся оставаться в эфире больше нескольких сезонов. Реалити-шоу в сфере спорта чаще всего реализуется с конкретной промоутерской компанией, которая предоставляет своих известных спортсменов в качестве наставников для участников шоу, и контракты для победителей. Реалити-шоу на ТВ становится важной «визитной карточкой» компаний – промоушенов, заинтересованных долгосрочном зрительском успехе и подготовке аудитории для своих турниров.

2. *Целенаправленная работа в социальных сетях (SMM – social media marketing).*

Работа в социальных сетях по продвижению турниров, спортивных событий и отдельных спортсменов в профессиональном сегменте, по оценкам менеджеров, сегодня эффективнее наружной и печатной рекламы. В связи с этим ведущие компании – промоутеры уделяют сегодня SMM значительное внимание, экономя на прочих затратах на рекламу и продвижение своих «продуктов». В целом SMM предполагает следующую активность:

- Разработка контент-плана по продвижению турнира, спортивного события (шоу), отдельных спортсменов в профессиональном сегменте;

- Публикация контента и ведение группы, в том числе с «постами» руководителей компании – промоутера (о месте проведения и числе

посетителей мероприятий, ценах на билеты и т.п.) и «звёздных» спортсменов в профессиональном сегменте;

- Увеличение активности в группах (измеряется в количестве действий в день), «раскрутка» групп турниров и спортсменов в профессиональном сегменте;

- Увеличение охвата пользователей («перепосты», тизерная реклама на дружественных сайтах и прочие подходы).

3. К инструментам, связанным с современными информационными технологиями, следует также отнести *обеспечение выхода видеоигр под торговой маркой компании - промоутера.*

Например, Серию игр UFC производит компания EA Games. Вышедшая в марте 2016 года EA Sports UFC 2 (для игровых приставок и компьютеров) в среднем получила от ведущих игровых изданий 8,5 баллов из 10 и несколько месяцев подряд удерживала лидирующие позиции по продажам в Англии и США [35].

4. *Выход печатного издания, посвященного определенному виду спорта.*

Например, старейшим и наиболее авторитетным печатным изданием о профессиональном боксе является журнал The Ring, выходящий на английском языке в США, но имеющий множество франшиз в других странах. В частности, подобным образом на Украине издаётся журнал «Ринг», освещающий профессиональный, олимпийский бокс и ММА на территории СНГ. В России, в свою очередь, при поддержке промоутера SKV Boxing издаётся журнал «Про Бокс».

Печатные издания по ММА не имеют явного лидера, более популярны интернет-издания, такие как «The Journal of Combative Sport». Тем не менее, для крупных промоушенов как в боксе, так и в ММА считается целесообразным участвовать не только в производстве бойцовского реалити-шоу, но и иметь несколько собственных корреспондентов (журналистов), профессионально освещающих бои. Так, новости UFC освещаются в журнале «Wrestling Observer Newsletter».

Эффект, который достигают компании – промоутеры, используя описанные выше инструменты (особенно актуальным считается реалити-шоу) можно описать следующим образом:

А) Поддержание постоянного интереса традиционной аудитории к событиям в сфере спортивных услуг профессионального сегмента;

Б) Расширение аудитории (новые поколения потенциальных посетителей соревнований и зрителей быстрее узнают о возможном будущем способе проведения «светского» досуга через телешоу);

В) Вовлечение новых сегментов зрителей и возможных будущих посетителей соревнований.

Вовлечение женской аудитории в качестве посетителей и зрителей в современные спортивные шоу является одним из основных трендов современного спортивного бизнеса, в том числе спортивных мероприятий. Так, по словам главы UFC Дэйны Уайта: «.. в начале 2000-х гг. основной нашей аудиторией были мужчины от 18 до 34 лет, но после выхода на экраны The Ultimate Fighter женщины стали составлять 45% наших зрителей» [132].

Ключевые управленческие и маркетинговые инструменты воздействия на аудиторию для продвижения событийных мероприятий и компаний-промоутеров включают множество элементов современного PR (связей с общественностью). К числу таковых можно отнести:

1. Событийный менеджмент - яркого события, на которое с удовольствием должна прийти или посмотреть в трансляции традиционная аудитория и имеющего возможности привлекать новых зрителей. Событийные менеджеры, организаторы шоу используют для этого ряд традиционных и новых инструментов: привлечение звёзд эстрады и телеведущих, яркие анонсы и т. д. Организация спортивных зрелищ является ключевым элементом обеспечения конкурентоспособности компаний-промоутеров в профессиональном сегменте спортивных услуг.

Выступления звезд эстрады, танцевальных коллективов, файер-шоу, модные показы являются дополнительными типовыми «якорями»,

привлекающими различные аудитории зрителей к турнирам, которые организаторы стараются преподнести как «спортивно-светское событие», «бойцовское шоу» и т. п.

2. *Проведение церемонии взвешивания и дуэли взглядов противников* перед турниром. Данные инструменты присущи на сегодня только единоборствам, и в случае нетрадиционного подхода могут становиться дополнительным способом донести информацию о турнире потенциальной целевой аудитории. Так, взвешивания перед готовящимися боями и в боксе, и в ММА нередко стараются проводить в таких местах скопления потенциальной целевой аудитории как крупные торговые центры.

3. *Интервью со спортсменами.* Из принимающих участие в мероприятии спортсменов для интервью выбирают несколько наиболее значимых персон, уже известных публике или только выходящих на уровень публичности, но имеющих какие-то особенности. В пресс-релизах при этом принято делать упор на конкретную пару встречающихся бойцов, стремясь описать публике (в том числе для целей игры на спортивном тотализаторе) их слабые и сильные стороны.

В западной практике в подобных парах принято использовать трэштокинг: словесная дуэль спортсменов (достаточно изящная и полная уважения к противнику в Европе, в искусно подобранных, но грязных выражениях, что более характерно для США) призвана усилить интерес зрителей (прежде всего - платного ТВ) и к соперникам, и к турниру в целом.

Когда к шоу привлекаются звезды эстрады, целесообразно публиковать интервью с этой звездой. В таком интервью отражается мнение привлекаемого о спортивном мероприятии и спортивных услугах в целом или, комментарий к конкретному выступлению.

4. *«Ring – girls» (ринг-герлз).* Одним их специфических инструментов продвижения событийных мероприятий в профессиональном сегменте спортивных услуг являются так называемые *ринг-герлз* («девочки с табличками»). Ринг-герлз присутствуют на взвешивании, являются одними

из визитных карточек мероприятия для визуальной рекламы и ассоциируются, таким образом, с соревнованиями и компанией промоутером.

Так, ринг-герлз промоушена UFC Британни Палмер и Арианни Селесте присутствуют в информационном поле в большей степени, чем многие известные бойцы. Ринг-гёрлс, постоянно работающие в промоутерских компаниях и на организуемых ими турнирах как в боксе, так и в ММА часто снимаются для мужских журналов, что является одним из привлекательных способов продвижения и турнира, и компаний – промоутеров.

5. *Ring announcers (ринг-анонсеры)*. Другим важным элементом индивидуализации бренда промоутерской компании в спортивных услугах и проводимых ею мероприятий являются ринг-анонсеры. Ринг-анонсеры – это ведущие турнира, традиционная задача которых – объявлять спортсменов и поддерживать определенный градус в зале.

Привлечение для участия в турнире известного ринг-анонсера или ведущего других шоу может являться одним из важных элементов привлекательности и «знаком качества» для зрителей. Наиболее известным в смешанных единоборствах ММА признают ринг-анонсера UFC Майкла Баффера (вел в России бойцовские шоу, организованные Vlad Hrunov promotion, в 2013 г.). В России одним из наиболее известных ринг-анонсеров является Александр Загорский, приглашения которого на мероприятия в 2000-х - начале 2010-х гг. на мероприятия считалось признаком профессионализма организаторов. Промоутеры турниров «Легенда» в 2011-2012 гг. приглашали на свои шоу в качестве со-ведущую Ленне Хардт – легендарный голос промоушена «PRIDE» (приобретённого в 2011 г. UFC).

Выбор ведущего реалити – шоу также может быть отнесен к данной категории маркетинговых инструментов (инструментов долгосрочной – среднесрочной индивидуализации бренда промоутерской компании и турнира). Чаще всего привлекают «легендарных» бойцов или известных актёров (например, О. де ла Хойя и Сильвестр Сталлоне в США, К. Цзю на Украине и др.), набирающих популярность ведущих - женщин. Так, ведущая

российского реалити - шоу «M-1 Fight» А. Артц (2010-2014 гг.), подобно другим дамам, работающим в профессиональных шоу спортивных единоборств, была победительницей голосования в программах для мужчин, выпускаемым тем же телевизионным холдингом RedMedia, который занимался съёмками реалити - шоу.

6. Подбор «fight card» (файт кард) и организация матчей – реваншей.

Матчмейкеры (специалисты, формирующие «файт-кард» или состав пар бойцов) для организации крупных событий должны достигнуть соглашения (иногда с другими с другими компаниями – промоутерами) на участие именитых спортсменов, звезд мирового класса, которые будут основными «якорями» для привлечения зрителя. Как правило, на первый подобный титульный бой в рамках одного вечера турнира приходится 5-6 боёв начинающих и продолжающих спортсменов. Подбор соперников осуществляется таким образом, чтобы они находились примерно на одном техническом уровне, что обеспечивает динамику и зрелищность поединкам.

Однако, не все возможные пары будут иметь большой успех у зрителя. Поединок Валуев – Кличко, по мнению специалистов, не привлёк бы такого внимания спортивной общественности в США, как поединок Кличко с чернокожим боксёром. В то же время в Европе, а именно в Германии, для которой В. Кличко стал «своим», его поединок с А. Поветкиным из России в 2013 г. собрал очень значительную аудиторию.

Практически бесприоритетными с точки зрения внимания зрителей традиционно являются так называемые поединки «реванши» - в которых проигравшему крупный титул после некоторого перерыва предоставляется возможность вернуть его себе.

7. Поддержка государственных инициатив и мероприятий, связанных с популяризацией спортивных услуг профессионального сегмента. Одним из эффектов реализации инициатив по популяризации спорта федеральных и региональных властей может оказаться приток зрителей в коммерческом профессиональном спорте. Компании - промоутеры концентрируют свои

усилия для воздействия на уже устоявшуюся целевую аудиторию, но не имеют возможности пропагандировать вид спорта максимально широко, как органы государственной власти - в школах или в качестве массового спорта. Синергетический эффект по популяризации вида спорта, в том числе в сфере единоборств, возникает при публичной поддержке инициатив властей коммерческими компаниями (пример – популяризация единоборств в республиках Северного Кавказа России).

От реализации некоторых положений федеральных государственных программ в сегменте массового спорта, связанных с единоборствами, промоутеры в итоге могут получить дополнительную аудиторию. Так, внедрение элементов борьбы самбо в нормативы ГТО с 2016 г. (мероприятия проводят в рамках государственных программ развития массового спорта в России) будет иметь возможный эффект в виде популяризации единоборств по схеме: «Активность в рамках государственных программ → Популяризация вида спорта → Достижение интересов и эффекта продвижения турниров и компаний-промоутеров».

Как отмечалось выше, обеспечение долгосрочной конкурентоспособности (рост рыночной стоимости и показателей прибыли) промоутерских компаний основано на успехе организуемых ими турниров или спортивных мероприятий. Капитализация компаний - промоутеров неразрывно связана с рейтингами, числом проводимых боёв и именитых бойцов, выступающих в рамках проводимых турниров. Некоторые промоутерские компании в своей деятельности охватывают ряд сегментов профессионального спорта и дифференцируют бренды проводимых турниров.

Для продвижения услуг промоутерских компаний и спортивных клубов, которые имеются в их структуре, часто используется ещё ряд стандартных маркетинговых и PR инструментов продвижения, которые необходимо упомянуть:

- *публичные выступления руководителей компаний.* Здесь фиксируются разные стили поведения. Президент UFC Дайна Уайт не стесняется

скандальной славы, его имя и цитаты слышны в СМИ чаще, чем имена чемпионов этой организации. В России для руководителей компаний принят более сдержанный тон высказываний, руководители крупных российских промоутерских компаний (А. Рябинский «Мир бокса», В. Финкельштейн «М-1», К. Гаджиев FightNights, Э. Хасиев АСВ, А. Лайшев S-70, В. Хрюнов и др.), как правило, не высказываются пренебрежительно о коллегах, конкурентах, о привлекаемых к состязаниям бойцах.

- *организация пресс-конференций предстоящих мероприятий на базе спортивных клубов, входящих в структуру компании - промоутера мероприятия;*

- *организация мастер-классов известных спортсменов на базе спортивных клубов, входящих в структуру компании – промоутера (призвано не только привлекать новых зрителей, но и увеличить приток посетителей, которые могли бы купить абонемент на постоянные занятия в клубе);*

- *элементы благотворительности, включая бесплатные мастер-классы, или открытые уроки выступающих спортсменов в школах, бесплатные тренировки для детей-сирот, участие в субботниках государственных учреждений и т. п.;*

- *отдельно для спортивных клубов выделяют *брендинг тренерского состава и достижений представителей клуба на соревнованиях.**

На рисунке 2.4. представлена сводная характеристика инструментов продвижения спортивных услуг в профессиональном сегменте в зависимости от уровня управления (микро и мезоуровень).



Рисунок 2.4. – Эффективные инструменты продвижения на рынке спортивных услуг (авторские разработки)

В профессиональном спорте промоутерские компании ориентированы на получение доходов как от физических, так и от юридических лиц. Помимо зрителей, которые приносят выручку от билетов, от продажи прав на трансляции и от продажи атрибутики, деятельность промоутерских компаний включает взаимодействие со спонсорами – рекламодателями, компаниями и частными лицами - инвесторами в спортивный бизнес.

Спонсорство (привлечение спонсоров – рекламодателей и институциональных спонсоров) для профессионального спорта является одной из ключевых задач управления. Часть управленческих и маркетинговых усилий направлена на привлечение спонсоров, а в дальнейшем – на исполнение контрактов с ними.

Как и в условиях других видов услуг, в профессиональном сегменте следует различать несколько видов спонсоров [77]: титульные (имиджевые); производители спортивных товаров; региональные компании, поддерживающие местные клубы и федерации.

При недостатке иных источников дохода деятельность компаний-промоутеров в профессиональном сегменте финансируется именно с помощью связанных компаний – «доноров». Последнюю категорию спонсоров чаще всего объединяют с региональными компаниями.

В России, ключевыми спонсорами титульных поединков (в первую очередь, в боксе) становятся крупные национальные компании – Роснефть, ВТБ, Газпром и другие. Однако, имеющиеся спонсорские контракты вкупе с доходами от продажи билетов не покрывают затрат промоутерских компаний на проведение поединков. При практическом отсутствии доходов от продажи телевизионных прав, от мерчандайзинга, при малых доходах от производителей спортивных товаров и недостатке титульных спонсоров бизнес, связанный с организацией поединков в профессиональном спорте, в России опирается в значительной степени на доходы учредителей от прочих бизнесов или на финансовую поддержку местных администраций и региональных компаний, дружественных руководству «промоушенов».

2.3. Государственное регулирование и поддержка развития рынка спортивных услуг

Следующим, 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.

Важным компонентом успехов в развитии того или иного спорта при сильном государственном участии является взвешенность приводимых преобразований. Информационная и PR-поддержка, последовательность проводимых мер при определённых условиях позволяют достичь эффекта добровольности и «естественности» проводимых преобразований. В этом случае при проведении политики «догоняющего развития» спорта, возможно будет учесть долгосрочные факторы, которые позволят влиять на существующие обычаи, культурные особенности населения. В противном случае проводимые меры окажут лишь краткосрочный эффект.

В зарубежной практике эксперты обычно отмечают наличие двух принципиальных моделей финансирования спорта — американской и европейской, которые можно также связать с моделями распределения средств через государственный бюджет на общественные нужды. Американская модель является по-своему уникальной, так как предполагает очень высокую степень самоорганизации населения и компаний-налогоплательщиков при несении общественных расходов. Многие виды общественных расходов в

США не финансируются через государственные бюджеты, так как их несут непосредственно налогоплательщики.

Американская модель финансирования спорта характеризуется отсутствием прямого финансирования профессионального спорта и спорта высших достижений из бюджета страны. Спортсмены из США, а также из Великобритании готовятся и участвуют в Олимпийских Играх за счет средств, поступивших от компаний или частных лиц. В то же время отсутствие прямой поддержки профессионального спорта в США компенсируется наличием большого количества налоговых льгот для компаний и частных лиц, вкладывающих средства в физкультурно-спортивное движение.

В европейских странах, странах АТР и Латинской Америки государственный патернализм в сфере спорта более высок. Финансирование спорта высших достижений, в частности участие спортсменов в Олимпийских Играх почти во всех странах финансируется центральным правительством. По сути, это является ключевым отличием так называемой европейской модели финансирования спорта от американской. Ключевым сходством американской и европейской моделей финансирования спорта является при этом то, что массовый, детско-юношеский спорт, оздоровительное движение в значительной мере финансируются из местных бюджетов.

В США школьный, студенческий, массовый спорт полностью финансируется и организуется местными властями. На попечении муниципальных органов власти некоторых стран Европы находятся ряд профессиональных видов спорта или команд. При этом усиление участия государственного бюджета в финансировании массового спорта в Европе пришлось на десятилетие 1990-х гг., когда появился акцент на необходимости развития спорта [58].

Существующая в стране налоговая система, в первую очередь, определяет, насколько в рамках местных общин, муниципалитетов, земель, штатов и других местных образований местным спортивным организациям возможно опираться на конкретных спонсоров спорта – крупных местных

налогоплательщиков. В части стран финансирование массового спорта происходит при значительном участии центрального правительства, которое зачастую и является инициатором создания местных спортивных организаций, что обуславливает высокую степень зависимости развития спорта на местном уровне от решений и финансирования на уровне центрального правительства.

Указанные особенности финансирования в различных странах накладывают свой отпечаток на ряд важных характеристик развития спорта на местном уровне:

- на обеспечение темпов и координацию строительства спортивных объектов,
- на уровень и регулярность проводимых на местном уровне спортивных мероприятий;
- на активность местных спортивных организаций, их ориентацию на сотрудничество с местными крупными налогоплательщиками или центральным бюджетом;
- на возможности планирования спортивной активности на местном уровне.

Также можно сделать вывод о том, что, чем выше в стране уровень жизни и чем более развиты традиции самоорганизации и самоуправления на местном уровне, тем более значительную долю средств на оздоровление и спорт инвестируют местное население и компании.

С другой стороны, практика участия местного бизнеса, особенно малого и среднего, в развитии спорта в РФ, как указывалось выше, в частности, в силу особенностей российской налоговой системы отсутствует или носит ограниченный характер. Чтобы шире вовлечь бизнес в развитие спорта, в Концепции федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016-2020 годы» предусмотрены определённые мероприятия [127]. В частности, компании, как с государственным участием, так и частные компании поощряются (в отдельных случаях обязываться) к организации спортивных клубов для

работников, что может осуществляться непосредственно или с помощью спонсорских взносов.

Таким образом, вектор, на который направлены дальнейшие преобразования, связанные с государственным развитием сферы массового спорта в РФ, можно определить, как развитие спортивных клубов по месту жительства (ответственные – руководство муниципальных образований) и по месту работы или учёбы (ответственные – руководство соответствующих юридических лиц) [127].

Одним из элементов привлечения внимания населения к занятиям на вновь создаваемых спортивных объектах, является реализация Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО). Комплекс ГТО предусматривает подготовку к выполнению и непосредственное выполнение населением различных возрастных групп (от 6 до 70 лет и старше) установленных нормативных требований по трем уровням трудности, соответствующим золотому, серебряному и бронзовому знакам отличия «Готов к труду и обороне» (ГТО) [125]. Одним из аспектов комплекса является внедрение с 2017 г. элементов самбо в рамках программы «Самбо в школы».

Другим неотъемлемым компонентом реализации намеченной политики должна стать широкая пропагандистская поддержка предлагаемых населению и организациям мероприятий как части общей политики по поддержке здорового образа жизни.

Необходимо отметить, что расширение практики регулярных занятий спортом для значительной части населения, и практики широкой спонсорской поддержки спорта, как со стороны государства, так и со стороны частных компаний, тесно взаимосвязаны. Об этом, говорит, в частности, опыт европейских стран и США, где популяризация массового спорта стала важным трендом в 1980-1990-е гг.

Помимо получения государственной поддержки в этот период спорт становится наиболее популярным объектом спонсорства в США и Европе,

спонсорские вложения в спорт достигают около 80% общих затрат на спонсорство. Важными причинами увеличения объемов спонсорских поступлений стали [74], [76]:

- ограничения на рекламу спиртных напитков и табачных изделий в СМИ;
- развитие глобальной индустрии развлечений, в которой спорт становится одним из центральных элементов глобальной культуры;
- эффективность спонсорства в целях PR, повышения известности, улучшения имиджа компаний;
- желание субъектов спортивной деятельности диверсифицировать источники дохода.

Поступления в сферу спорта из частных источников составляют в США более 50% всех расходов, в европейских странах колеблется в пределах 20-40% [121].

В России, по данным министерства спорта, доля внебюджетных источников в финансировании сферы физкультуры и спорта составила чуть более 14 %. В то же время в отдельных субъектах федерации доля внебюджетных источников превысила 30% (Санкт-Петербург, Владимирская область, Ивановская область и др.) [125].

На основе проведённого анализа можно выстроить следующую 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 (рисунок 2.5). Исходя из представленной на рисунке 2.5 схемы, описывающей систему инструментов достижения целей и задач по развитию рынка спортивных услуг в РФ как компонента социально-экономической системы страны, следует анализировать проблемы, принципы, направления развития предоставления спортивных услуг в России.

Как было показано выше, 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.

Спортивные услуги при этом делятся на «активные» (занятия спортом) и «пассивные» (спортивные зрелища) [30]. Соответственно, в сфере спорта различают два принципиальных вида расходов, которые несёт население разных стран. Первый вид расходов связан непосредственно с личными занятиями спортом, занятиями членов семьи как элемента здорового образа жизни. Второй вид расходов связан с посещением спортивно-зрелищных мероприятий как средства досуга и общения в рамках спортивных сообществ по отдельным видам спорта, а также на местном, региональном, национальном и международном уровне.

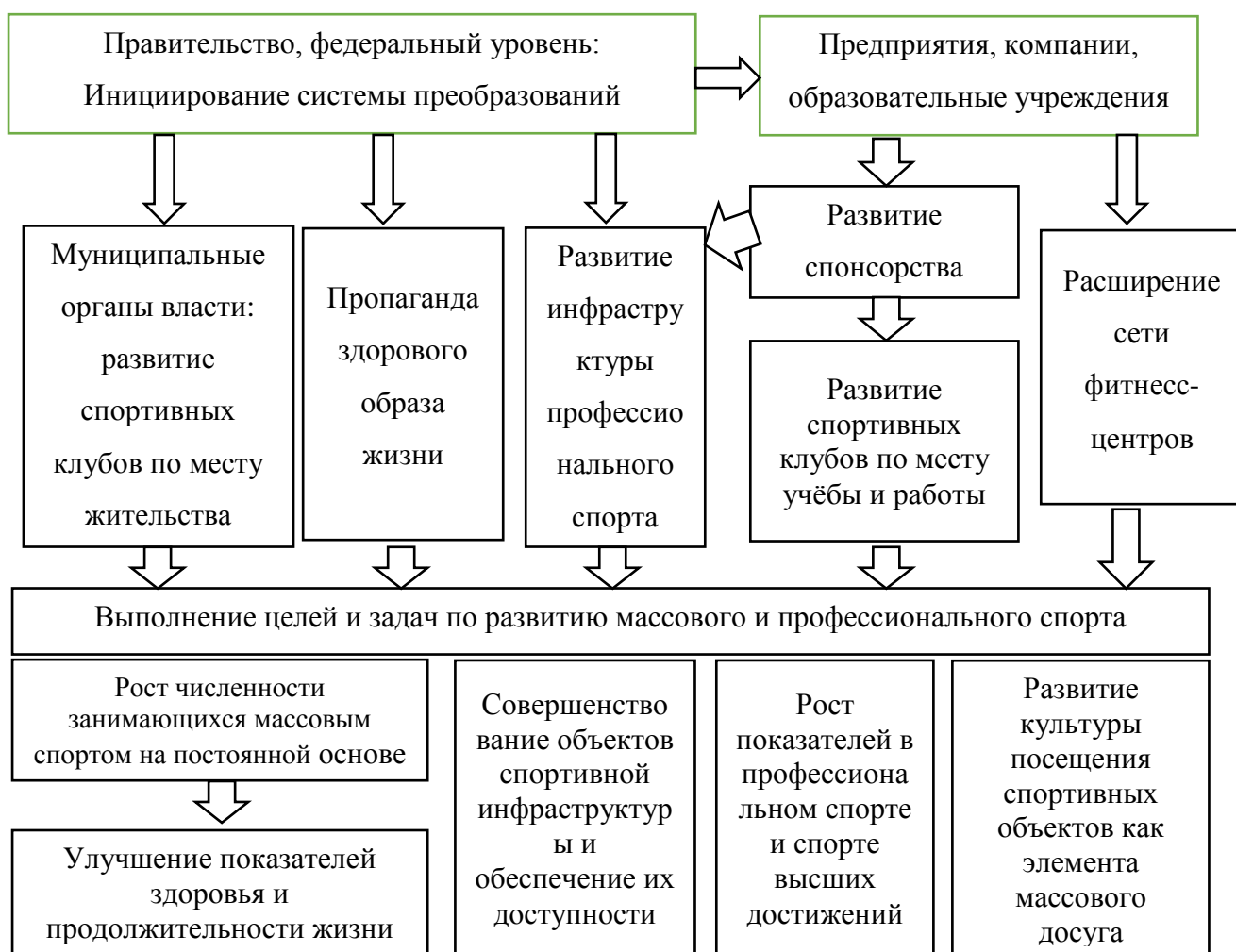


Рисунок 2.5. - Система целей и задач по развитию рынка спортивных услуг в РФ как компонента социально-экономической системы страны (авторские разработки).

Несмотря на то, что посещение населением состязаний по отдельным видам спорта является массовым и в других странах и регионах (футбольные матчи в Латинской Америке, крикет в Индии и т. д.), объём платежеспособного спроса, определяющий размер доходов от реализации билетов, в других регионах относительно невелик. Развитие спортивного бизнеса в «новых индустриальных странах» на сегодня связывают с расширением спектра спортивных состязаний, связанных с евро-американской спортивной культурой. Распространение европейских и американских видов спорта с мобильными группами болельщиков, которые могут сформировать значительную часть выручки на национальном рынке («Формула-1», теннис, футбол и др.), во многом, определяет возможности роста доходов от продажи билетов в новых для этих видов спорта странах.

Другим важным аспектом изменения формата соревнований, имеющим целью привлечение платежеспособной аудитории (и соответственного роста доходов), является объединение концертов и спортивных соревнований в одно мероприятие, насыщение спортивного мероприятия зрелищными элементами. Если выступления женских групп поддержки и кумиров или тотемов «домашней» команды уже давно стали важным «театральным» компонентом многих спортивных состязаний, то сегодня все более распространяются элементы шоу, апогей которых достигается на церемониях открытия и закрытия Олимпиад или чемпионатов мира по футболу.

В ситуации, когда посещение спортивных состязаний становится массовым досугом, когда на спортивные мероприятия привлекаются новые группы зрителей, возникает вопрос о соотношении спортивной и развлекательной тенденций и о сохранении баланса интересов двух сторон. Речь идёт о балансе:

А) интересов коммерчески ориентированных спортивных организаторов с помощью современных маркетинговых подходов привлечь наиболее широкие слои публики с долгосрочной целью максимизации прибыли;

Б) стремления «традиционных» спортивных лидеров сохранять репутацию и изначальные свойства профессиональных спортивных соревнований, многие из которых задумывались как некоммерческие.

Возможность сохранения баланса интересов в условиях, когда тенденции коммерциализации спорта становятся всё более всеобъемлющими и интенсивными, по мнению автора, связана с формированием оптимального механизма взаимодействия приоритетов государства и спортивного бизнеса через элементы культурно-досуговой и оздоровительной функции спорта. В целом же, оптимальная долгосрочная стратегия предоставления спортивных услуг в современных условиях должна учитывать, как социальную (государственную), так и коммерческую систему приоритетов развития спорта. Несмотря на большие различия [55], обе системы приоритетов можно разбить на отдельные уровни, имеющие возможности взаимодействия и точки пересечения друг с другом – места наиболее выгодной и естественной стыковки интересов государства (общества) и бизнеса.

При общей цели вовлечения в спортивную активность более значительной части населения (развитие массового спорта), которую ставит государство во многих странах, государственная система приоритетов развития рынка спортивных услуг является в целом некоммерческой и включает следующие уровни:

1. Главная цель – привлечение к занятиям спортом большей части населения.

2. Для реализации главной цели необходимо обеспечить доступность мест для активных занятий спортом по месту жительства и/или работы / учёбы (крытые спортивные клубы, дворовые спортплощадки, стадионы, другие спортивные сооружения и т. д.).

3. Кроме того, необходимо обеспечение популярности занятий спортом как активного досуга масс через долгосрочные PR - и маркетинговые мероприятия (пропаганда здорового образа жизни).

Рассмотрим коммерческую систему приоритетов спорта или систему приоритетов спортивного бизнеса, которая включает следующие уровни:

1. Главная цель – обеспечение прибыльности (в долгосрочном периоде – максимизация стоимости) коммерческих спортивных клубов, компаний-операторов спортивных сооружений, других компаний в отраслях спортивного бизнеса.

2. Повышение популярности спортивных событий у зрителей, что обеспечивает возможность генерации основных видов доходов (билеты на мероприятия, платные телетрансляции, продажа «фанатской» атрибутики).

3. Демонстрация ценности брендов спортивных клубов и других спортивных брендов для компаний-рекламодателей (спонсоров). Наибольший интерес для спонсоров представляют те спортивные клубы и мероприятия, которые способны обеспечить максимум контактов с целевой аудиторией (как правило, в ходе соревнований).

4. Повышение лояльности зрителей через обеспечение возможности заниматься спортом, болельщиком которого является потребитель и/или члены его семьи. Такие возможности обычно реализуются через организацию коммерческих спортивных школ, а также спортивных- и фитнес-центров, предоставляющих квалифицированные услуги инструкторов и тренеров.

Последний уровень приоритетов спортивного бизнеса является наиболее естественным местом стыковки интересов спортивного бизнеса с интересами государственных организаторов, занимающихся вовлечением в спортивную активность населения и развитию массового спорта. Реализация долгосрочных интересов спортивного бизнеса включает повышение не только числа и лояльности зрителей, но и может давать возможность подключиться к личным занятиям спортом ряду категорий населения - как правило, на платной основе.

Подводя итог вышесказанному, на рисунке 2.6. автором представлен алгоритм взаимодействия государства и спортивного бизнеса на рынке спортивных услуг.



Рисунок 2.6. - Алгоритм взаимодействия государства и спортивного бизнеса на рынке спортивных услуг (авторские разработки).

В представленной схеме государство и спортивный бизнес на первом уровне имеет разные приоритеты в развитии рынка спортивных услуг⁴. Однако, последующие уровни приоритетов имеют взаимные пересечения, где и становится возможным эффективное взаимодействие. Согласно проведённым исследованиям, основными областями взаимодействия государства и бизнеса в развитии рынка спортивных услуг выступают:

А) приоритет бизнеса Б4 «Повышение лояльности зрителей через организацию коммерческих спортивных школ и спортклубов» в целом совпадает с государственными приоритетами Г1 и Г2 «Развитие массового спорта» и «Обеспечение доступности мест для активных занятий спортом по месту жительства и/или работы / учёбы». Отметим в то же время, что в

⁴ Уровни приоритетов государства обозначены Г1-Г3, уровни приоритетов спортивного бизнеса – Б1-Б4

некоторых случаях, когда спортивные клубы будут организованы государством (в частности, на муниципальном уровне), для спортивного бизнеса ниша по развитию спортивных клубов и спортивных школ может быть сокращена, если они будут ориентированы на сходные целевые сегменты потребителей. Возможна и обратная ситуация, когда организация спортклубов государством может оказаться излишней, если в данном муниципальном образовании (районе) в данной нише уже успешно работают коммерческие заведения.

Б) Приоритет государства ГЗ «Обеспечение популярности занятий спортом как активного досуга масс через долгосрочные PR - и маркетинговые мероприятия (пропаганда здорового образа жизни)» технически совпадает с приоритетом бизнеса Б4 «Повышение популярности спортивных событий у зрителей, формирование культуры спортивного зрительского досуга», так как они оба ориентированы на информационное воздействие на население. Данные приоритеты могут вступить в противоречие, если ключевые компоненты культуры спортивного зрительского досуга будет не совпадать с ключевыми элементами понятия «здоровый образ жизни».

Отметим также, что на практике эффект, связанный с популяризацией спортивных услуг в целом, а также имиджа страны или отдельного региона, может быть достигнут и непреднамеренно в ходе реализации успешных спортивных мероприятий организаторами (промоутерами), в результате успешного выступления отдельных спортсменов. Успех проведенных мероприятий - спортивных событий, турниров - в долгосрочной перспективе способствует популярности как отдельных видов спорта, так и конкретных видов спортивных услуг. И спортсмены, и бренды турниров, и проводящие их промоутерские компании чаще всего ассоциируются с конкретным видом спорта. Присутствие спортивных услуг в информационном поле усиливается, когда проводится большое число спортивных событий, и общественное внимание привлечено к ним.

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. В этой связи можно отметить, что в американском сегменте ММА, например, множество выходцев из Бразилии (бразильское джиу-джитсу), в то время как в профессиональном боксе бразильцев не так много, как выходцев из других латиноамериканских стран. Крупнейших компаний-промоутеров мирового уровня в спортивных единоборствах в Бразилии нет, большинство спортсменов из Латинской Америки интегрируются в структуры, созданные в США и Канаде. В России особым имиджем в единоборствах обладают республики Северного Кавказа, которые являются родиной для значительно числа спортсменов – участников боёв в профессиональных ММА. Также с данным регионом ассоциируются две из пяти крупнейших российских промоутерских компаний.

Основной площадкой взаимодействия бизнеса и государства в развитии профессионального и олимпийского спорта становится проведение крупных международных соревнований. Различные приоритеты участников становится возможным совместить в рамках государственно – частного партнёрства в спорте [70]. 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. Ответственность за организацию мероприятий и строительство объектов спортивной инфраструктуры возлагается на государственные органы, в то время как получение PR-эффекта спонсорами стимулирует их финансировать полностью или частично производимые затраты.

Для включающихся в международную спортивную индустрию стран проведение соревнований международного уровня характеризует ряд рисков. Среди них:

1) Резкое критическое освещение в СМИ недостатков подготовки к соревнованиям может навредить репутации правительства страны, как это произошло в 2010 году с Играми Содружества наций, проводившихся в индийском Дели;

2) Посещаемость соревнований может оказаться недостаточной. Обеспечение популярности спортивных событий международного уровня у местного населения и привлечение зарубежных спортивных туристов является результатом не только текущей работы, но и процессов популяризации спорта как зрелища внутри страны и создаваемого на долгосрочной основе имиджа страны для зарубежных посетителей. Ставка только на зарубежных туристов оказывается недостаточной: так, на этапе «Формулы-1» в Индии трибуны оказались незаполненными;

3) Нередко возможности дальнейшего использования построенных спортивных сооружений оказываются ограниченными. Крупнейшие международные состязания, такие как Олимпиада или чемпионат мира по футболу, требующие крупных инфраструктурных вложений, несут в себе и риски недоиспользования новых стадионов, построенных к их проведению. Так, стадионы в Южной Африке, на которых проводился чемпионат мира по футболу, в отсутствие мероприятий аналогичного уровня используются не по назначению или не заполняются.

Решение вопросов финансового содержания объектов и обеспечение дальнейших возможностей выполнения ими своих социальных функций после использования для целевых мероприятий остаётся во многих случаях сложной задачей. Олимпийский комитет и ФИФА сегодня уделяют повышенное внимание вопросам дальнейшего использования объектов в ходе выбора места соревнований.

На «тактическом» уровне реализации организационно - экономического механизма управления в сфере спортивных услуг профессионального спорта осуществляется организация турниров и медийное продвижение отдельных спортсменов (повышение известности, узнаваемости персональных брендов спортсменов через подачу разнообразной информации в отраслевых – спортивных, профессиональных и общих СМИ). На «стратегическом» уровне успешной реализации организационно - экономического механизма управления в сфере спортивных услуг профессионального спорта происходит популяризация вида спорта, а также имиджа страны и региона. При этом стратегический успех зависит как от тактических успехов компаний – промоутеров (турниры, спортсмены – «медиаперсоны»), так нередко и от реализации государственных долгосрочных стратегий развития спорта, от уровня финансовой и имиджевой поддержки конкретного вида спорта.

Следует иметь в виду, что в сегодняшних условиях помимо собственно организации и проведения спортивных мероприятий, организации спортивных секций для популяризации спортивных услуг у зрителей и популяризации регионов / стран через связанные с ними виды спорта ключевое значение имеет четко сформированная и обоснованная политика по продвижению спортивных услуг в профессиональном сегменте.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГАМИ В СФЕРЕ СПОРТИВНЫХ ЕДИНОБОРСТВ.

3.1. Особенности современного этапа развития спортивных единоборств в России

Ключевой тенденцией развития спортивных единоборств в России в последние десятилетия следует признать расширение влияния профессионального сегмента спортивных единоборств, зачатки которого имели подпольный характер в поздне-советский период, и распространение технологий управления, принятых в профессиональном сегменте, на массовые (любительские) сегменты спортивных единоборств в 2000-2010-е гг.

Расширение влияния профессионального сегмента происходило на фоне роста числа компаний – промоутеров и проводимых ими турниров, а также роста числа посетителей соревнований и телезрителей профессионального сегмента спортивных единоборств. Несмотря на то, что ряд крупнейших организаций - организаторов турниров по единоборствам в России существовали в 2000-е, а отдельные – даже в 1990-е гг. («М-1»), в 2010-х гг. появляется ещё ряд крупных и несколько десятков относительно небольших, региональных, компаний – промоутеров.

Можно выделить ряд особенностей развития спортивных единоборств в последние десятилетия в России в коммерческом (профессиональном) сегменте и в некоммерческих сегментах (спорта высших достижений - олимпийского спорта, ведомственного и корпоративного спорта, массового детского спорта).

Исходя из совокупности особенностей развития коммерческого и некоммерческих сегментов единоборств можно составить наиболее полную картину, дающую представления об актуальных организационно-

экономических условиях предоставления услуг в сфере спортивных единоборств в России.

В качестве особенностей и тенденций развития спортивных услуг коммерческого (профессионального) сегмента единоборств в России следует выделить:

1. *Расширение охвата зрителей и рост интереса к единоборствам.* В 2018 г. маркетинговым агентством Mediascope проводилось комплексное исследование отношения и интереса населения РФ к спорту в целом (результаты представлены на рисунке 3.1.) и к его отдельным видам (результаты представлены на рисунке 3.2.)

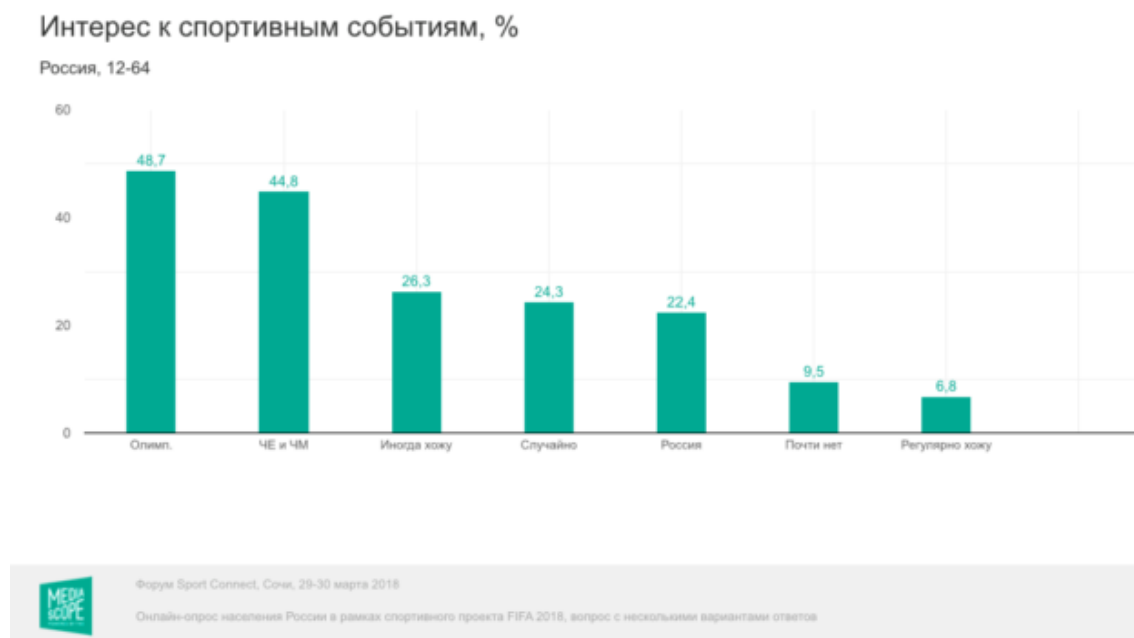


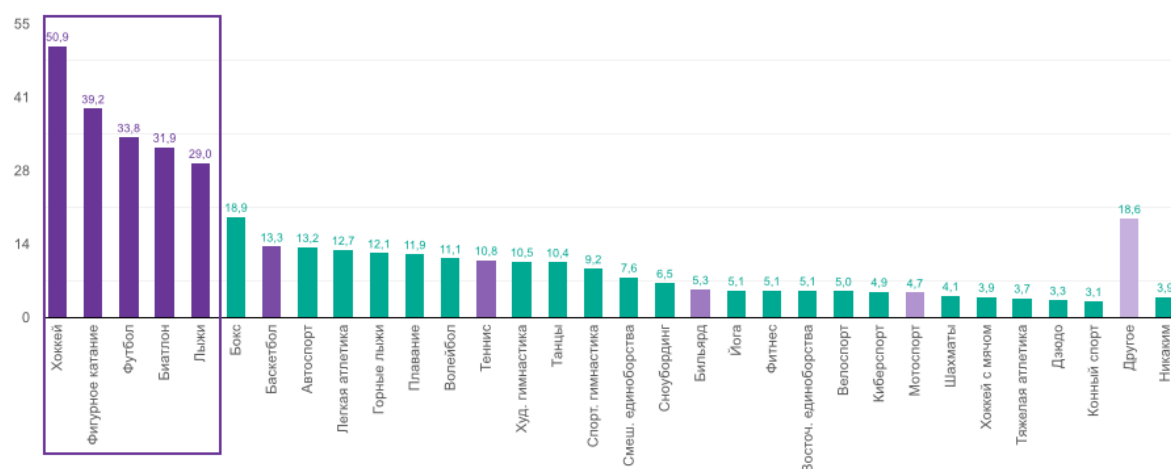
Рисунок 3.1. - Интерес российских граждан к спорту, % - 2018 г. [148]

Как видно из представленного рисунка, наибольшим интересом со стороны телеаудитории пользуются крупные спортивные мероприятия и, прежде всего, олимпийские соревнования, которые предлагают широкий ассортимент различных видов спорта в ограниченные сроки, что позволяет максимизировать интерес со стороны болельщиков. Вместе с тем, весьма невысоким выглядит уровень регулярного посещения спортивных мероприятий, что свидетельствует, скорее всего, не об отсутствии интереса, а о расширении практики использования современных способов

информационной коммуникации и развитии виртуальных способов получения доступа к спортивным услугам.

Интерес к видам спорта, %

Россия, 12-64



Форум Sport Connect, Сочи, 29-30 марта 2018

Онлайн-опрос населения России в рамках спортивного проекта FIFA 2018, вопрос с несколькими вариантами ответов

Рисунок 3.2. - Интерес российских граждан к отдельным видам спорта, % - 2018 г. [148]

На основании вышеприведенной диаграммы видно, что спортивные единоборства не входят в TOP 5 с точки зрения интереса со стороны потенциальных зрителей и телеаудитории. Вместе с тем, бокс и смешанные единоборства занимают высокие позиции с точки зрения заинтересованности в просмотрах крупнейших российских и международных турниров.

2. Рост телеаудитории профессиональных (коммерческих) спортивных единоборств за счёт внимания к турнирам, проводимым российскими промоутерскими компаниями; переключение все более значительной части телеаудитории с зарубежных турниров на турниры, проводимые российскими промоутерскими компаниями.

Отметим, что с целью определения состава телеаудитории берутся в расчёт зрители, наблюдающие за поединками не только российских спортсменов, но и зарубежных. Следует отметить, что если в 1990-х и начале 2000-х гг. рост телеаудитории происходил в основном за счёт просмотров ведущих зарубежных турниров, то на рубеже 2000-2010-х гг. тенденция изменилась:

рост числа телезрителей стал во многом определяться ростом внимания к российским профессиональным турнирам [142].

3. *Расширение состава участников, увеличение числа профессиональных бойцов* внутри российского сегмента рынка профессиональных спортивных единоборств. За период с 2000 г. по 2019 г. число профессиональных бойцов в России в разных видах спортивных единоборств (прежде всего бокс, ММА – смешанные единоборства, тайский бокс – муайтай), регулярно принимающих участие в профессиональных коммерческих спортивных турнирах, по имеющимся оценкам, выросло с 500 до 4500- 5000 человек, что является ростом в 9-10 раз. Необходимо отметить при этом, что число спортсменов в целом, имеющих квалификацию, подходящую для того, чтобы участвовать в профессиональных соревнованиях, выросло за эти годы не в данной пропорции, а в меньшей. Большое число российских квалифицированных спортсменов в 1990-х – начале 2000-х гг. не принимали участия в профессиональных турнирах и соревнованиях, так как те были редки, а сами спортсмены принадлежали или к сегменту спорта высших достижений, иногда к охранным и бизнес- структурам, часто уезжали на постоянное место жительства за границу.

4. *Рост доходов.* Развитие коммерческого профессионального сегмента спортивных единоборств характеризуется ростом годовых доходов (выручки компаний - организаторов) в сегменте профессиональных спортивных единоборств. В таблице 3.1. автором проанализированы наиболее успешные с коммерческой точки зрения турниры UFC, прошедшие за последние годы.

Таблица 3.1.

Характеристика наиболее успешных с коммерческой точки зрения турниров UFC, прошедших за последние годы. [150], [151]

| Номер рейтинга | Наименование турнира | Дата проведения | Место проведения | Количество зрителей по платным online трансляциям (pay-per- | Примечание |
|----------------|----------------------|-----------------|------------------|---|------------|
| | | | | | |

| | | | | view), млн. PPV | |
|---|---------------------------------------|-------------------------|---|--------------------|---|
| 1 | UFC 229: Хабиб vs Мак Грегор | 6 октября 2018 года | "T-Mobile Arena" Лас- Вегас, США | 2,4 | UFC 229 стал вторым в истории промоушена по прибыли от продажи билетов – \$17,200,000 |
| 2 | UFC 196: МакГрегор vs Диас 2 | 20 августа 2016 года | "T-Mobile Arena" Лас- Вегас, США | 1,6 | |
| 3 | UFC 114: Мак Грегор vs Диас 1 | 5 марта 2016 года | "MGM Grand Garden Arena" Лас- Вегас, США | 1,317 | |
| 4 | UFC 205: Мак Грегор vs Альварес | 12 ноября 2016 года | "Madison Square Garden" Нью-Йорк, США | 1,3 | Турнир побил рекорд по прибыли от продажи билетов (\$17,700,000) и до сих пор держит первенство по этому показателю. Также это самый посещаемый турнир UFC в США – 20 427 зрителей. |
| 4 | UFC 100: Леснар vs Мир 2 | 11 июля 2009 года | "Mandalay Bay Events Center" Лас- Вегас, США. | 1,3 | |
| 6 | UFC 194: Альдо vs МакГрегор | 12 декабря 2015 года | "MGM Grand Garden Arena" Лас- Вегас, США | 1,2 | |
| 7 | UFC 116: Леснар vs Карвин | 3 июля 2010 года | "MGM Grand Garden Arena" Лас- Вегас, США | 1,16 | |
| 8 | UFC 207: Нуньес vs Роузи | 30 декабря 2016 года | "T-Mobile Arena" Лас- Вегас, США | 1,1 | |
| 8 | UFC 193: Роузи vs Холм | 14 ноября 2015 года | стадион "Этихад", Мельбурн, Австралия | 1,1 | Зарегистрировано рекордное число зрителей - 56 214 чел. |

| | | | | | |
|----|------------------------------------|-------------------------|--|------|--|
| 10 | UFC 114: "Ремпейдж" vs Эванс | 29 мая 2010 года | "MGM Grand Garden Arena" Лас- Вегас, США | 1,05 | |
| 10 | UFC 121: Леснар vs Веласкес | 23 октября 2010 года | "Honda Center" Анахайм, штат Калифорния , США | 1,05 | |

Как видно из представленной таблицы, все большее значение с точки зрения обеспечения дохода в сфере спортивных единоборств приобретает количество платных просмотров, на основании числа которых и был сформирован рейтинговый порядок проведенных турниров.

5. *Повышение качества проводимых мероприятий (соревнований, турниров, спортивных событий)*, что связано с рядом факторов:

- улучшение организации проводимых соревнований: развитие зрелищной стороны проводимых мероприятий в профессиональном сегменте спортивных единоборств за счёт применения креативных подходов к организации мероприятий, характерных для event маркетинга;
- более профильная и адресная профессиональная подготовка бойцов спортивных единоборств в России, участвующих в этих соревнованиях;
- применение современных технологий взаимоотношений компаний - промоутеров с бойцами и их тренерами, современных подходов к организации тренировочного процесса;
- повышение качества продвижения профессиональных состязаний в спортивных единоборствах - более широкого и профессионального освещения в СМИ с использованием расширяющихся возможностей сети Интернет.

Повышение качества проводимых соревнований, их освещения, качества подготовки бойцов стало следствием поступательного освоения актуальных механизмов управления в профессиональных спортивных единоборствах. Одним из свидетельств повышения качества профессиональной подготовки российских бойцов спортивных единоборств является повышение процента их

присутствия в рейтингах крупнейших мировых компаний – промоутеров – в профессиональном боксе, ММА, муайтай, кикбоксинге (К-1) и др.

6. Повышение привлекательности спонсорства и применение современных технологий продажи спонсорских пакетов и приёма спонсорской помощи.

В 2010-е гг. в профессиональном сегменте повысилась активность спонсоров. В частности, деятельность крупнейших компаний – промоутеров, базирующихся в Москве («Мир Бокса», «Fight Nights»), в 2010-х гг. ассоциируют со спонсорской помощью девелоперских компаний А. Рябинского и З. Магомедова. Существует и ряд других примеров долговременного сотрудничества коммерческих компаний – спонсоров и компаний - промоутеров. Главы администраций ряда субъектов федерации, в частности, республики Татарстан, республик Северного Кавказа в 2010-х гг. оказывают значительную поддержку развитию единоборств на территории своих республик. Профессиональные турниры стали проводится практически во всех регионах России, включая различные экзотические «уголки», во многом за счёт помощи местных компаний - спонсоров. Итогами активного развития спонсорства в настоящее время стало вовлечение более широкого круга организаций в процессы спонсорство компаний - промоутеров, проводимых мероприятий и спортсменов, относящихся к профессиональному сегменту спортивных единоборств.

Динамичное развитие коммерческого (профессионального) сегмента спортивных единоборств сопровождалось и рядом позитивных тенденций в непрофессиональных (любительских) сегментах спорта, основным источником доходов для которых являются поступления из государственного бюджета. Особенности развития профессиональных спортивных единоборств в последние годы, рассмотренные выше, прежде всего коррелируют с рядом тенденций, характерных для сегмента единоборств высших достижений.

В качестве особенностей развития любительских сегментов спортивных единоборств в России, прежде всего в сегменте единоборств высших достижений, следует выделить:

1) *Рост числа значимых международных мероприятий, проводимых в сегменте единоборств высших достижений.* Кратко рассмотрим ключевые международные и национальные мероприятия в сфере спортивных единоборств, планируемые к проведению в 2020 году в РФ (таблица 3.2).

Таблица 3.2.

Мероприятия, включённые в Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий, и спортивных мероприятий в сфере спортивных единоборств в РФ на 2020 год [149]

| № | Наименование | Дата | Место | Возраст участников | Общее количество участников, чел. |
|---|--|---------------|----------------|--------------------|-----------------------------------|
| 1 | X Международный фестиваль боевых искусств «Кубок Святителя Николая Японского» | февраль | МО г. Пушкино | до 27 лет | 1000 |
| 2 | Дальневосточные игры боевых искусств | 20-23 февраля | г. Хабаровск | 10-18 лет | 1500 |
| 3 | Всероссийский Фестиваль боевых искусств | март-май | г. Новосибирск | до 27 лет | 3000 |
| 4 | Всероссийский Фестиваль боевых искусств посвященный Дню Победы в Великой Отечественной Войне | 9-10 апреля | г. Брянск | до 27 лет | 1500 |
| 5 | Юношеские Игры боевых искусств стран Азиатско-Тихоокеанского региона | май | г. Владивосток | 10-18 лет | 2000 |
| 6 | Всероссийский Фестиваль боевых искусств "Пояс Черного моря" | 2-6 мая | г. Анапа | до 27 лет | 2000 |
| 7 | III Евразийские Игры боевых искусств | 14-19 мая | г. Уфа | с 18 лет | 5000 |
| 8 | Открытые всероссийские Игры боевых искусств "Содружество" | 26-28 июня | г. Анапа | до 27 лет | 3500 |

| | | | | | |
|----|--|---------------------|-------------------|-----------|-------|
| 9 | Открытые Азиатские студенческие игры боевых искусств | 2-6 сентября | г. Южно-Сахалинск | с 18 лет | 1000 |
| 10 | XIII открытые Всероссийские юношеские Игры боевых искусств | 6-21 сентября | г. Анапа | 10-18 лет | 5000 |
| 11 | Спартакиада боевых искусств "Непобедимая Держава" | 22 октября-4 ноября | г. Тольятти | до 27 лет | 4000 |
| 12 | Всероссийские студенческие Игры боевых искусств | декабрь | г. Москва | до 27 лет | 1000 |
| 13 | XVII Международный форум боевых искусств | 17-18 декабря | г. Уфа | с 18 лет | 10000 |

В соревнованиях, указанных в вышеприведенной таблице, примут участие не только спортсмены «любительского» сегмента единоборств высших достижений, но и спортсмены, которые уже начали выступления на профессиональных площадках. Для зрителей посещение всех указанных мероприятий будет, по преимуществу, бесплатным. Коммерческие компании – спонсоры, разместившие имиджевую рекламу, по оценке, возместят от 30 до 50% расходов на проведение данных мероприятий. Остальные расходы будут покрыты за счёт государственного финансирования и взносов спортивных федераций. Данная структура покрытия расходов примерно соответствует структуре расходов на проведение ключевых мероприятий спорта высших достижений в России (Универсиад 2013 и 2019 гг., Олимпиады 2014 г., Чемпионата мира по футболу 2018 г.) [126].

2) *Рост представительства спортсменов и международных судейских команд из стран «дальнего зарубежья».* В международных мероприятиях, проведенных в Санкт-Петербурге в последние годы, участвовали многие «восходящие» звёзды европейского и азиатского спорта из стран СНГ и бывших советских республик, так и из множества стран «дальнего зарубежья». В ряде случаев приглашались судьи из стран, спортсмены которых не принимали участие в данных соревнованиях.

3) Заимствование приемов и подходов, характерных для шоу-мероприятий профессионального спорта в соревнованиях спорта высших достижений.

В частности, еще в 2016 г. на Чемпионате мира по боксу среди юниоров были использованы:

- современное световое и музыкальное оформление, характерное для профессиональных соревнований;
- использование ринг-анонсера, представляющего спортсменов и объявляющего итоги их поединка, а также комментирующего награждение победителей в артикуляционной манере, принятой в профессиональных соревнованиях;
- выход противников на ринг с поддержкой «шоу – гёрлс» по специальному коридору, затем по подиуму, как принято профессиональных соревнованиях и др.

Превращение соревнований в спорте высших достижений в полный аналог мероприятий профессионального спорта ограничено, прежде всего, финансовыми возможностями, а также целями организаторов. Профессиональные соревнования традиционно отличаются высочайшим вниманием к различным деталям, тщательным подбором и исполнением элементов шоу, ориентацией на наиболее взыскательную публику.

В качестве отдельного сегмента спортивных единоборств в данном исследовании необходимо отдельно выделить ведомственный спорт. Его развитие в России имеет ряд особенностей. В первую очередь, к таким особенностям относится то, что проводимые соревнования по спортивным единоборствам среди сотрудников государственных силовых структур часто имеют закрытый характер. Тем не менее, случаи, когда спортсмены и тренеры, имевшие опыт участия в закрытых ведомственных соревнованиях по спортивным единоборствам при увольнении со службы, становятся известными в профессиональном сегменте спортивных единоборств, имеют место. В частности, среди российских бойцов ММА немало представителей боевого самбо.

В настоящее время спортсмены из силовых ведомств (в первую очередь, подразделений полиции, МЧС и других) имеют возможность участвовать в проводимых в России и за рубежом соревнованиях, в частности, по спортивным единоборствам. Ключевые ведомственные соревнования, включающие дисциплины по спортивным единоборствам в России и за рубежом приведены ниже:

1. Всемирные игры полицейских и пожарных (World Police & fire games) и европейские игры полицейских и пожарных (European Police & fire games).

2. Всемирные военные игры СИЗМ (CISM Международный совет военного спорта) включают дисциплины единоборств: бокс, греко-римская и вольная борьба, дзюдо, тхэквондо, фехтование. Отметим при этом, что Зимние Всемирные военные игры СИЗМ и Армейские Международные Игры (проводимые с 2015 г. по инициативе МО РФ) дисциплин единоборств не включают.

3. Международный турнир по дзюдо среди полиции и армии (проводится ежегодно с 2007 г. в Москве).

4. Чемпионаты спортобщества «Динамо» по самбо, дзюдо и другим видам единоборств.

5. Другие ведомственные соревнования силовых структур.

По статистике, на одного участника крупнейших международных ведомственных соревнований, таких как Всемирные игры полицейских и пожарных в среднем приходится 1,5 зрителя [116]. В России соотношение зрителей и участников ведомственных соревнований составляет, по оценкам, 1,3-1,4 зрителя. Среднее соотношение зрителей и участников в сегменте единоборств высших достижений в разы выше, а в сегменте профессиональных единоборств – в десятки раз выше, чем в ведомственном сегменте. Это означает, что в настоящее время ведомственные спортивные единоборства – как за рубежом, так и в России - не решают задачи, связанные с привлечением максимального зрительского внимания, не используются

приёмы повышения зрелищности мероприятий, характерные для профессионального сегмента спортивных единоборств.

Продажа спонсорских пакетов для коммерческих компаний, которые помимо соответствующих ведомств – организаторов соревнований, участвуют в финансировании подобных мероприятий, уже несколько десятилетий характерна для зарубежного ведомственного спорта. В отечественном ведомственном спорте спонсорство лишь начинает развиваться. Таким образом, для ведомственного спорта в России является актуальным развитие спонсорства и привлечение зрителей через повышение зрелищности.

Отметим также, что параллельно ведомственному, развивается относительно небольшой корпоративный сегмент спортивных единоборств: крупнейшие национальные компании – Сбербанк, Газпром, Роснефть и др. – проводят собственные корпоративные состязания.

С 2016 г. начался второй этап реализации программы «Самбо в школу», в рамках которого должно произойти расширение географии участников проекта внедрения самбо с помощью «Программно-методического комплекса по физическому воспитанию обучающихся 1 - 11 классов на основе самбо» [139]. Первым этапом стала организационно-экспериментальная апробация проекта в трёх пилотных регионах: Краснодарский край, Республика Карелия, Приморский край. С образовательными организациями «Федеральный центр организационно – методического обеспечения физического воспитания» по проекту «Самбо в школу» заключает тройственное соглашение, по которому, в частности Всероссийская Федерация Самбо «предоставляет Образовательной организации материально-техническое обеспечение (спортивное оборудование, инвентарь, экипировку и методическую литературу) и определяет условия пользования им» [137].

Предпосылками устойчивого развития спортивных единоборств в России на сегодняшнем этапе следует считать:

1. В профессиональном сегменте – расширение спроса на мероприятия высокого уровня, проводимые с участием звёзд мировой величины.

2. В спорте высших достижений – наличие накопленного опыта и традиций воспитания спортсменов – единоборцев.

3. В сегменте любительского спорта – интерес занимающихся к различным видам единоборств, развитие новых направлений.

4. В сегменте университетского, ведомственного и корпоративного спорта – высокий потенциал развития, обусловленный возможностями популяризации соревнований и придания им нового статуса.

5. В массовом сегменте – внедрение программы «Самбо в школу» и расширение возможностей работы массовых спортивных секций.

Исходя из проведенного выше анализа, следует выделить следующие ключевые факторы, влияющие на развитие рынка услуг спортивных единоборств в России:

1. *Макроэкономическая ситуация (конъюнктура) и стадия экономического цикла*, определяющие возможности как государства, так и частных компаний вкладывать средства в финансирование спорта, в том числе в финансирование развития спортивных единоборств.

2. *Популярность здорового образа жизни*, определяющая общую склонность населения к занятиям спортом.

3. *Популярность спортивных единоборств среди других видов спорта*, определяющая спрос среди занимающихся спортом на занятия единоборствами.

4. *Особенности освещения в СМИ событий, связанных с единоборствами:*

а) доля эфирного времени на ТВ-каналах, посвященных единоборствам, на спортивных телеканалах и на федеральных телеканалах (количественная составляющая);

б) количество и качество освещения в печатных и интернет –СМИ;

в) использование креативных инструментов продвижения и освещения событий в сфере спортивных единоборств во всех видах СМИ (качественная составляющая).

5. *Сравнительно высокая доля государственного финансирования расходов на предоставление услуг в сфере спортивных единоборств, прежде всего сегментов спорта высших достижений, а также университетского и ведомственного спорта в России, определяющая высокую зависимость их развития от возможностей государственного бюджета и средств, выделяемых компаниями с государственным участием.*

6. *Дисбаланс средств, выделяемых государством в России на спорт высших достижений.*

В частности, сфере спортивных единоборств в России средства, направляемые на строительство крупных спортивных объектов для проведения, тренировок, соревнований и выступлений, а также средства на содержание данных объектов, учитываются как средства, направляемые на развитие спорта высших достижений [127]. Однако, необходимо иметь в виду, что подобные объекты по факту используются и для проведения соревнований в массовом сегменте единоборств, а также в прочих сегментах.

Таким образом, одним из принципов развития инфраструктуры спортивных единоборств является принцип, согласно которому использование спортивных сооружений, возводимых и содержащихся за счёт государственного финансирования, возможно как для проведения мероприятий в сегменте массового спорта и спорта высших достижений (на некоммерческой основе), так и в сегментах профессиональных, любительских, университетских и ведомственных спортивных единоборств (на возмездной основе), а также для мероприятий по другим видам спорта.

На практике при эксплуатации крупнейших спортивных объектов, используемых для тренировок и соревнований по спортивным единоборствам (таблица 3.3), стараются сохранить их профиль, но используют также и для мероприятий по другим видам спорта.

Таблица 3.3.

Наиболее крупные спортивные объекты, используемые для соревнований по спортивным единоборствам в городах России. [156]

| №п /п | Наименование объекта | Город России | Площадь, тыс. м2 | Число зрителей, т. чел | Год постройки / реконструкции |
|-------|---|----------------------|------------------|------------------------|-------------------------------|
| 1 | Дворец Борьбы имени Ивана Ярыгина | Москва | 8,0 | 1,6 | 2004 |
| 2 | УСЗ "Дружба" (комплекс «Лужники») | Москва | 7,0 | 1,7-3,5 | 1979 |
| 3 | Дворец спортивных единоборств ЦСКА | Москва | 7,0 | 0,7 | 2003 |
| 4 | Центр спорта и образования (ЦСО) «Самбо-70» | Москва | 4,5 | 1,2 | 2001 |
| 5 | «Сибур-арена» (многофункциональный спортивный комплекс) | СПб | 15,0 | 8,5 | 2010 |
| 6 | Клуб спортивных единоборств "Волна" | СПб | 3,0 | 0,5 | 2002 |
| 7 | Дворец единоборств "Явара-Нева" | СПб | 12,5 | 1,2 | 2017 |
| 8 | Дворец единоборств «Ак барс» | Казань | 9,5 | 3,0 | 2009 |
| 9 | Дворец единоборств «Олимпийский» | Грозный | 9,0 | 5,0 | 2010 |
| 10 | Дворец единоборств «Колизей» | Грозный | 11,0 | 6,0 | 2014 |
| 11 | Олимпийский центр дзюдо им. В. В. Путина | Грозный | 8,0 | 4,0 | 2018 |
| 12 | Центр боевых искусств и спортивных единоборств «Генерал» | Краснодар | 6,0 | 0,8 | 2005 |
| 13 | Дворец Спорта имени Али Алиева | Махачкала | 17,0 | 5,0 | 2011 |
| 14 | Дворец Спорта им. Гамида Гамидова | Хасавюрт | 12,0 | 5,0 | 2008 |
| 15 | Дворец силовых единоборств «Воейков» | Пенза | 11,0 | 2,5 | 2015 |
| 16 | Центр единоборств | Тамбов | 8,0 | 1,0 | 2016 |
| 17 | Краевой Центр единоборств | Комсомольск-на-Амуре | 3,5 | 0,6 | 2016 |
| 18 | Региональный центр единоборств | Ханты-Мансийск | 8,0 | 1,0 | 2017 |
| 19 | Академия спортивных единоборств (идёт поиск частных партнёров по ГЧП) | Саратов | 10,0 | 1,5 | 2018 |

| №п /п | Наименование объекта | Город России | Площадь, тыс. м2 | Число зрителей, т. чел | Год постройки / реконструкции |
|-------|---|--------------|------------------|------------------------|-------------------------------|
| 20 | Краевой Центр единоборств (идёт поиск частных партнёров по ГЧП) | Барнаул | 6,0 | 0,8 | 2018 |
| 21 | Спортивный комплекс единоборств | Самара | 6,0 | 0,8 | 2018 |

В свою очередь, ряд наиболее значимых соревнований международного уровня, а также профессиональные шоу-бои спортивных единоборств проходят в универсальных объектах (таких как «Сибур-аренда» или «Юбилейный» в Санкт-Петербурге, «Олимпийский» в Москве), спорткомплексы им. А. Алиева и им. Г. Гамидова в Дагестане и т. д.).

7. Низкий уровень чистой прибыли и рентабельности у частных промоутерских компаний, развивающих профессиональный сегмент спортивных единоборств.

Абсолютное большинство промоутерских компаний, как за рубежом, так и в России, не публикует своей отчётности, таким образом судить о доходности и норме прибыли в данном бизнесе приходится оценочно. Фактически известно, что крупные суммы вкладывают в собственные промоутерские компании бойцы – профессионалы, ранее получившие крупные гонорары за победы на титул чемпионов мира (Оскар де ла Хойя, Ф. Мейвезер, братья Кличко и др.), а также бизнесмены, имеющие возможность изымать средства из других приносящих им стабильный доход бизнесов и проектов. Таким образом, развитие профессионального сегмента единоборств не всегда исходит из принципа самоокупаемости, но нередко базируется на добровольном вложении средств спонсорами из среды не только непосредственных участников поединков в прошлом, но и из среды любителей.

8. Недостаточно развитая коммерческая составляющая отношений, складывающиеся в России по освещению мероприятий спортивных единоборств в электронных СМИ – прежде всего на телевидении.

При высокой зависимости широкой известности и популярности проводимых турниров, как в профессиональном сегменте, так и в сегменте спорта высших достижений, от освещения на телевидении, доходы от продажи трансляций по американским и европейским меркам являются крайне низкими и нестабильными. С появлением телеканала «Боец» (с 2009 г.) ситуация стала меняться в лучшую сторону, однако, и с появлением профильного телеканала за трансляцию турниров промоутерам редко, когда удается получить значительные гонорары от телеканалов.

3.2. Обоснование и оценка перспективных направлений обеспечения роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств на основе сегментации потенциальных потребителей

Конечной целью поиска направлений и наиболее подходящих инструментов совершенствования организационно - экономического механизма управления и предоставления услуг в спортивных единоборствах, следует считать повышения 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. Одновременное следование этим двум целям, гармоничное соединение двух основных приоритетов способно принести наилучший результат с реализацией синергетического эффекта (рисунок 3.3).

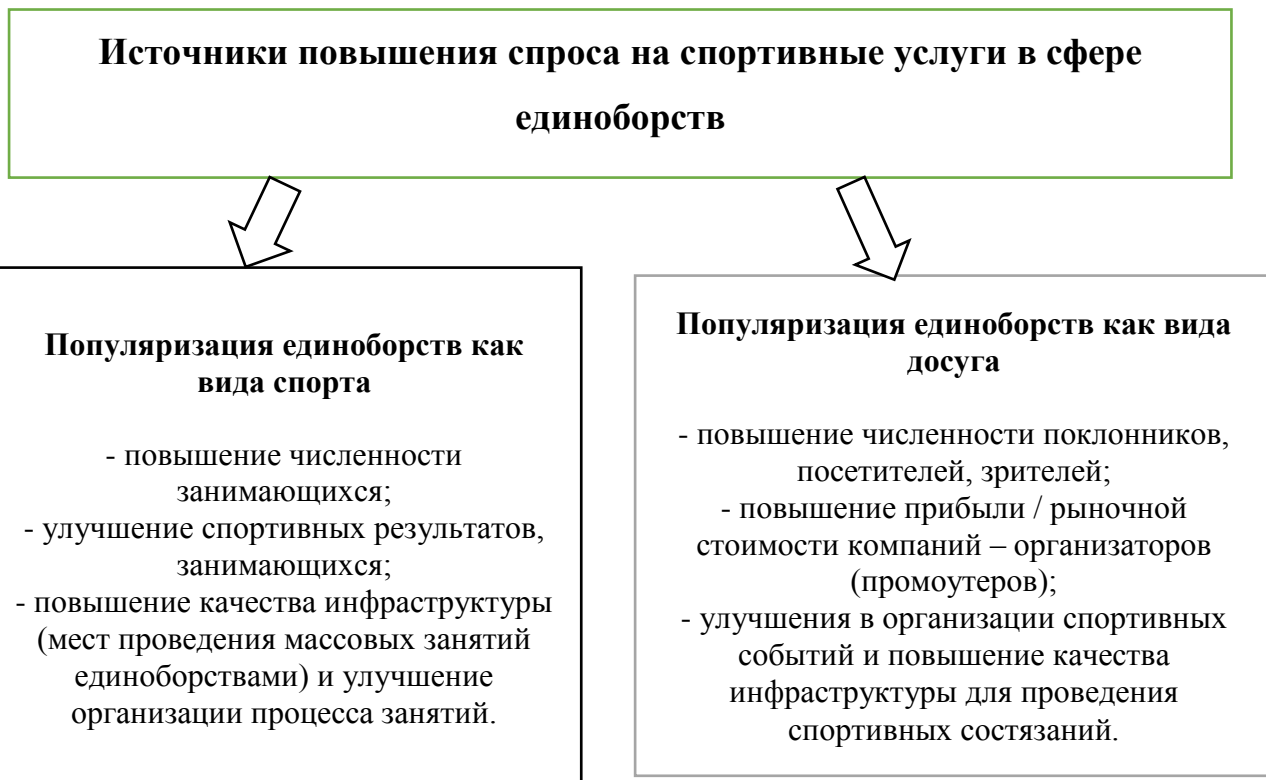


Рисунок 3.3. - Источники повышения спроса на спортивные услуги в сфере единоборств (составлено автором).

Инструменты совершенствования организационно - экономического механизма управления и предоставления услуг в спортивных единоборствах определяются составом и особенностями целевой аудитории (сегментов целевой аудитории), с одной стороны, привлекаемой к занятиям единоборствами, а с другой стороны, посетителей и зрителей зрелищных мероприятий спортивных единоборств. Наличие широких слоев публики, привлекаемой в качестве зрителей, обуславливает не только возможности окупаемости проводимых спортивных событий за счёт продажи билетов, но и внимание к ним спонсоров. К последним относятся, как имиджевые спонсоры (крупнейшие национальные, международные компании), так и региональные компании, а также компании-производители спортивного инвентаря, спортивных витаминов и др.

Автор считает необходимым обозначить и оценить следующие целевые аудитории (группы потребителей), привлекаемые к занятиям единоборствами в массовых (любительских, непрофессиональных) сегментах спортивных

единоборств и формирующие устойчивый платежеспособный спрос на спортивные услуги в данной сфере. Необходимо также отметить, что при выделении данных групп и их количественной характеристике автор использовал как официальные статистические данные крупнейших спортивных клубов и федераций, так и экспертную оценку. К числу таковых групп потребителей (сегментов потребительского рынка спортивных услуг) следует относить:

1. Посетители СДЮШОР, ДЮСШ и других учреждений, оказывающих спортивно – оздоровительные услуги на бесплатной (или квази -бесплатной⁵) для населения основе и финансируемых за счёт средств государственного бюджета.

Состав: Мальчики (92%) и девочки (8%).

Виды единоборств: самбо, дзюдо, бокс, вольная, греко-римская борьба, фехтование, тхэквондо.

1.1. Дети, чьи родители занимались единоборствами или другими видами спорта и которые твёрдо следуют в «русле семейных традиций». Оценка численности – до 25% посетителей (итого по России около 150 тыс. чел.). Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 80%. Оценка возможностей дополнительного привлечения низкие +5% (до 85%) – увеличение в 1,05 раза.

1.2. Дети, которые стали заниматься единоборствами «за компанию», родителям которых удобны данные занятия ребёнка в силу удобного местоположения места проведения занятий, невысокой стоимости экипировки и др. Оценка численности – 50-55% посетителей (итого по России более 300 тыс. чел.). Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 50%. Оценка возможностей дополнительного привлечения средние +25% (до 75%) – увеличение в 1,5 раза. Возможности привлечения связаны с возможностью создания дополнительных бюджетных мест и инфраструктуры для проведения занятий.

⁵ Платежи могут взиматься за охрану учреждений, за дополнительные услуги.

1.3. Дети, которые совмещают занятия единоборствами с другим видом спорта или которые перешли в единоборства из других видов спорта. Оценка численности – до 20% посетителей (итого по России более 100 тыс. чел.). Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 50%. Оценка возможностей дополнительного привлечения средние +25% (до 75%) – увеличение в 1,5 раза. Возможности привлечения связаны с возможностью перехода детей – спортсменов из других видов спорта.

2. Посетители частных учреждений и спортивных секций, оказывающих спортивно – оздоровительные услуги на платной основе. Виды единоборств: восточные единоборства, не входящие в государственные программы поддержки спорта, для детей до 17 лет, все виды единоборств для взрослых посетителей.

2.1. Дети до 17 лет, посещающие занятия по видам единоборств (восточные и западные виды и стили), которые не входят в государственные программы поддержки спорта (мальчики – 85%, девочки – 15%). Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 50%. Оценка возможностей дополнительного привлечения средние +25% (до 75%) – увеличение в 1,5 раза. Возможности привлечения, с одной стороны компенсируют недостаточность финансируемых государством учреждений на данной территории, с другой стороны, зависят от текущего уровня доходов родителей, обусловленных общими макроэкономическим условиями. В случае увеличения среднего уровня доходов численность привлекаемых к занятиям будет расти, однако, при росте возможностей посещать бесплатные учреждения, а также в случае снижения среднего уровня доходов - снижаться.

2.2. Взрослые - любители, занимающиеся в специализированных спортклубах и выделенных секциях единоборств в фитнес-клубах на платной основе (мужчины 90%, женщины – 10%).

Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 50%. Оценка возможностей дополнительного привлечения средние +15-20% (до 70%) – увеличение в 1,2-1,4 раза. В период финансового кризиса перед

большинством коммерческих спортивных учреждений встал вопрос об удержании имеющихся посетителей. При этом потенциальный спрос на предлагаемые услуги достаточно высок, но может быть реализован лишь при улучшении макроэкономической ситуации, реализации последовательных программ стимулирования населения к занятиям спортом.

3. Целевые группы посетителей и зрителей коммерческих зрелищных мероприятий в сегменте профессиональных спортивных единоборств:

3.1. «Decision-makers» (люди, принимающие решения, ЛПР в менеджменте).

В данную целевую группу входят мужчины, имеющие высокий социальный статус – чиновники или предприниматели, владельцы крупного бизнеса и управляющие крупными структурами. Возраст 45-70 лет. Как правило, часть их детства и юности была связана с единоборствами, чем обуславливается и последующий интерес. Для некоторых компаний – рекламодателей и спонсоров данная целевая группа представляет особый интерес, так как от их решений зависит заключение крупных контрактов. Нередко организации, находящиеся в собственности или под управлением данной целевой группы сами, являются спонсорами, как состязаний взрослых спортсменов, так и занятий для начинающих молодых спортсменов (сегмент детского массового спорта). Оценка численности – до 5% посетителей, с учётом сопровождающих (дам, охраны) оценка численности может быть увеличена в 2-3 раза (итого по России 30-50 тыс. чел.). Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 30%. Оценка возможностей дополнительного привлечения в силу высокого консерватизма: возможности низкие +5% (до 35%) – увеличение в 1,17 раза.

3.2. «Азартные».

Различные граждане с доходами выше среднего и нередко с криминальным прошлым, чьим интересом является «хэппенинг» (англ. оригинал - happening) на схватках, их привлекает бескомпромиссность, жесткость и жестокость поединков, а также возможность «поставить» на бойца, поиграть «с

фортуной», выиграть «большой куш». Данная целевая группа совпадает с целевой группой посетителей казино, деятельность которых вне выделенных зон на территории России была прекращена в 2008 г. В то же время спрос на услуги, подобные услугам казино, существует и частично удовлетворяется за счёт проведения профессиональных боёв и приёма букмекерских ставок на соперников. В основном, к данной целевой группе относятся мужчины, возраст 30-60 лет. Оценка численности – от 10 до 15% потенциальных посетителей. С учётом сопровождающих (дам) оценка численности может быть увеличена в 1,5 раза (итого по России до 50 тыс. чел.). Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 70%. Оценка возможностей дополнительного привлечения – небольшие +10% (до 80%) – увеличение в 1,14 раза.

3.3. «Яппи».

Молодые мужчины, чья карьера стремительно развивается, в основном в сфере предпринимательства, несколько реже – на государственной службе. Имеют интерес к элементам и культуре элитного потребления и возможности неформальных встреч на подобных статусных мероприятиях с представителями целевой группы 1 (лиц, принимающих решения). В основном к данной целевой группе относятся мужчины, возраст 20-45 лет. Оценка текущей численности – до 10-15% потенциальных посетителей. С учётом сопровождающих оценка численности может быть увеличена почти в 2 раза (итого по России до 70 тыс. чел.). Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 50%. Оценка возможностей дополнительного привлечения – средние +30% (до 80%) увеличение в 1,6 раза.

3.4. Активно занимающиеся единоборствами и другими видами спорта (на уровне любителей).

Мужчины (63%) и женщины (37%) [37], возраст 20-60 лет. К этой группе также следует отнести ценителей единоборств из тех, кто сам не занимается, но является активным болельщиком и знатоком «мира профессиональных единоборств». Оценка текущей численности – до 25% потенциальных

посетителей (итого по России до 100 тыс. чел.). Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 10%. Оценка возможностей дополнительного привлечения – средние +5% (до 15%) – увеличение в 1,5 раза.

3.5. Посетители из психологической группы потребителей «последователи, подражатели»⁶ с доходами выше среднего уровня (включая сопровождающих для групп 1, 2, 3).

Посетители, имеющие непостоянный интерес именно к единоборствам, но интересующиеся имеющими широкое рекламное освещение мероприятиями, шоу и событиями, происходящем в регионе проживания, имеющие возможность оплачивать билеты. Для данной категории посетителей покупка билета на мероприятие спортивных единоборств может являться альтернативой похода на концерт или в ресторан, на другое светское мероприятие (например, «Комеди – клуб»). Мужчины (50%) и женщины (50%), возраст 20-50 лет. Оценка текущей численности – до 20-25% потенциальных посетителей (итого по России до 80 тыс. чел.). Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 10%. Оценка возможностей дополнительного привлечения – средние +5% (до 15%) – увеличение в 1,5 раза.

3.6. Спортсмены и тренеры по единоборствам

Действующие спортсмены и тренеры сегменты спорта высших достижений и массовых сегментов («любители») по разным видам единоборств, в том числе не имеющих профессионального сегмента. Мужчины (95%) и женщины (5%), возраст 20-70 лет. Оценка текущей численности – до 5% потенциальных посетителей (итого по России до 20 тыс. чел.). Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 50%. Оценка возможностей дополнительного привлечения – низкие +10% (до 60%) – увеличение в 1,2 раза.

3.7. Спортсмены и тренеры по разным видам спорта

⁶ Всего в данной маркетинговой классификации потребителей по скорости одобрения товара несколько групп потребителей («инноваторы», «раннее большинство» или «последователи», «позднее большинство», «консерваторы»).

Действующие спортсмены и тренеры сегменты спорта высших достижений и массовых сегментов («любители»), имеющие отношение к разным видам спорта. Мужчины (65%) и женщины (35%), возраст 20-60 лет. Оценка текущей численности – до 2% потенциальных посетителей (итого по России до 10 тыс. чел.). Текущий процент охвата потенциальной целевой аудитории – до 10%. Оценка возможностей дополнительного привлечения – высокие +25% (до 35%) – увеличение в 2,5 раза.

3.8. Телезрители.

Состав телезрителей в основном складывается из обозначенных выше групп. Как отдельную аудиторию, возможным является выделение группы поклонников единоборств, не имеющих возможности оплачивать входные билеты на коммерческие мероприятия (соревнования). Однако, в силу того, что рынок платного представления трансляций коммерческих соревнований в России на сегодня не является достаточно широким, для целей настоящего исследования в настоящий момент данной группой считаем целесообразным пренебречь вследствие её малочисленности. Телезрители соревнований по единоборствам в сегменте высших достижений и в профессиональном сегменте, получающие «телеконтент» не бесплатной основе, складываются из семи целевых групп, рассмотренных выше. Причём смотрят, как не имеющие возможности посетить данные соревнования, так и нередко те, кто их посещали, - в режиме повтора.

Предполагаемые направления по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств каждой из рассмотренных целевых групп представлены в таблице 3.4.

Отметим, что посетители соревнований в сегменте спорта высших достижений в основном представлены группами 4, 6, 7 из состава групп посетителей и зрителей коммерческих зрелищных мероприятий в сегменте профессиональных спортивных единоборств. Посетители соревнований в детских, массовых, а также университетских и ведомственных соревнованиях включают в себя круг наиболее близких к спортсменам лиц, включая

Таблица 3.4.

Сводная характеристика перспективных направлений по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств по каждой из целевых групп (авторские разработки).

| № п/п | Целевая группа | Характеристики | | | | | Основные предполагаемые направления и инструменты повышения спроса на спортивные услуги |
|---|---|--------------------------------------|--|----------------------------------|-------------------------|---|---|
| | | текущая доля посетителей, %, 2019 г. | оценка числа посетителей, тыс. чел., 2019 г. | степень охвата целевой группы, % | потенциал увеличения, % | результатирующая степень охвата, % (столбец 5+ столбец 6) | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Посетители СДЮШОР, ДЮСШ и других учреждений, оказывающих спортивно – оздоровительные услуги на бесплатной основе. | | | | | | | |
| 1.1 | Дети, чьи родители занимались единоборствами | 25% | 144 | 80% | 5% | 85% | Увеличение числа учреждений по местам жительства (создание дополнительных бюджетных мест и инфраструктуры для проведения занятий), повышение интенсивности личных приглашений от тренеров в школах, через рекламу и объявления Перевод детей – спортсменов из других видов спорта, в частности за счёт комплекса материальных преимуществ (наличие загородных баз для выездных сборов, частичная или полная оплата выездов на соревнования и др. стимулы) и нематериальных стимулов. |
| 1.2 | Дети, которые стали заниматься единоборствами «за компанию» | 55% | 317 | 50% | 25% | 75% | |
| 1.3 | Дети, которые совмещают занятия с другим видом спорта или которые перешли в единоборства из других видов спорта | 20% | 115 | 50% | 25% | 75% | |
| 2. Посетители частных учреждений и спортивных секций, оказывающих спортивно – оздоровительные услуги на платной основе | | | | | | | |
| 2.1. | Дети до 17 лет, посещающие занятия по видам единоборств, не входящим в государственные программы поддержки спорта (мальчики – 85%, девочки – 15%). | 100% | 144 | 50% | 25% | 75% | Увеличение числа учреждений по местам жительства (открытие коммерческих секций в результате роста спроса на тот или иной вид единоборства), повышение уровня ознакомления родителей через рекламу, мастер-классы |
| 2.2. | Взрослые - любители, занимающиеся в специализированных спортклубах и выделенных секциях единоборств в фитнес-клубах на платной основе (мужчины 90%, женщины – 10%). | 100% | 356 | 50% | 20% | 70% | Увеличение числа учреждений по местам жительства (открытие коммерческих учреждений и секций в фитнес-клубах в результате роста спроса на тот или иной вид единоборства), повышение уровня ознакомления потребителей услуг через рекламу, мастер-классы |
| 3. Посетители и зрители коммерческих зрелищных мероприятий в сегменте профессиональных спортивных единоборств | | | | | | | |

| № п/п | Целевая группа | Характеристики | | | | | Основные предполагаемые направления и инструменты повышения спроса на спортивные услуги |
|-------|--|--------------------------------------|--|----------------------------------|-------------------------|---|--|
| | | текущая доля посетителей, %, 2019 г. | оценка числа посетителей, тыс. чел., 2019 г. | степень охвата целевой группы, % | потенциал увеличения, % | результатирующая степень охвата, % (столбец 5+ столбец 6) | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1 | Decision-makers. Возраст 45-70 лет | 10% | 35 | 30% | 5% | 35% | Повышение закрытости и статуса проводимых мероприятий, наличие VIP-зон, отдельных входов, ресторанного меню, дополнительных услуг. Отрицательное отношение к публичному освещению мероприятия. Неожиданный исход в схватках |
| 2 | «Азартные» мужчины, возраст 30-60 лет | 15% | 53 | 70% | 10% | 80% | |
| 3 | «Яппи», мужчины, возраст 20-45 лет | 20% | 70 | 50% | 30% | 80% | Повышение статуса проводимых мероприятий с одновременным повышением возможности доступа в закрытые зоны, сдержанное отношение к широкому освещению мероприятия, но приветствие элементов «дорого сделанного шоу» |
| 4 | Активно занимающиеся единоборствами и другими видами спорта (на уровне любителей или профессионалов), ценители единоборств | 25% | 88 | 10% | 5% | 15% | Атмосфера значимости происходящих событий, наличие общественного внимания и масштабного освещения в прессе проводимых мероприятий, что повышает их «потребительскую ценность» и значимость. Атрибуты шоу и ощущение праздника, события. Известные ринг-анонсеры и комментаторы поединков, возможности для активного участия в группах в социальных сетях |
| 5 | "Последователи, подражатели" с доходами выше среднего уровня | 23% | 81 | 10% | 5% | 15% | |
| 6 | Спортсмены и тренеры по единоборствам: мужчины 95%, женщины 5% | 5% | 18 | 50% | 10% | 60% | Профессионализм выступающих спортсменов, высококачественное справедливое судейство, возможности выступлений для перспективных начинающих спортсменов. Интересные долгие схватки, в которых раскрываются особенности отдельного спортсмена |
| 7 | Спортсмены и тренеры по разным видам спорта. Мужчины (65%) и женщины (35%), возраст 20-60 лет. | 2% | 7 | 10% | 25% | 35% | |

родителей, супругов, друзей, студентов вуза, родственников, коллег по работе. Коллеги и студенты традиционно поддерживают друзей, с которыми они тренируются, работают или учатся.

Среди всех посетителей и зрителей соревнований можно выделить появление противоречий в доминирующих мотивах, что формируются минимум по двум направлениям. В рамках каждого направления формируются относительно независимые группы зрителей, для привлечения каждой из которых необходимо искать пути соединения противоположных стимулов.

Следует выделить следующие противоречия в доминирующих мотивах:

1. Ценители жестких, эффективных и эффектных приёмов и индивидуального превосходства, показываемого тем или иным спортсменом в результате бескомпромиссного противоборства (большая часть групп 1, 2, 3; некоторая часть остальных групп) отличаются от ценителей спорта как искусства или как профессии, для которых важна «не победа, а участие», (большая часть групп 6,7, значительная часть группы 4, некоторая часть остальных групп).

2. Ценители «элитарных» зрелищ, эксклюзивных мест проведения досуга с особой атмосферой, для которых важна социальная однородность окружения, отличаются от любителей массовых зрелищ, «стадного инстинкта» болельщиков за одну команду» (или за определённого спортсмена), для которых важным является причастность к группе похожих людей, массовость мероприятия, его «народный дух».

Следствием первого противоречия является то, что коммерческие профессиональные соревнования не посещает часть спортивной публики, ориентированной на спорт высших достижений, на «чистый спорт». Наоборот, соревнования в спорте высших достижений, студенческом и ведомственном спорте недосчитываются тех посетителей, кого влекут бескомпромиссные схватки с минимальными ограничениями. Данной противоречие, как правило, решается тем, что для большинства зрителей

должно быть сформировано убеждение, что индивидуальный успех спортсмена является отражением его индивидуального стиля, упорных тренировок, проявления высокой силы воли, отдельных личностных особенностей.

В определённой степени формированию такого убеждения способствуют личные занятия спортом, а препятствуют – «допинговые скандалы» и «договорные поединки». Применение спортсменами различных стимуляционных препаратов, разработок спортивной фармакологии, до определённого момента не рассматривается как применение запрещённых допинг – препаратов. Более того, большинство аудитории соревнований не искушено в области спортивной фармакологии. Однако, «допинговые скандалы» в прессе и «договорные бои» могут «отпугивать» часть публики, ориентированной на «чистый» спорт, а это 5-10% зрителей.

Все вышеописанное нашло свое отражение на рисунке 3.5.

В то же время, другая, достаточно искушённая часть публики (10-15% зрителей), ждёт не столько свободных от стимуляторов и предварительных договорённостей бойцов, сколько жестких, интересных схваток и неожиданных исходов, возможности выиграть в тотализатор. Соединение двух «крайних» («полярных») частей аудитории – наиболее сложная задача. В то же время, создание и поддержание интереса к соревнованиям большинства аудитории (75-85% зрителей) – основная задача популяризации вида единоборства или единоборств в целом.

Второе из рассмотренных выше противоречий (между ценителями элитарных зрелищ и массовости) решается, как правило, наличием VIP-зоны на наиболее массовых мероприятиях. Известно, что в случае её отсутствия ценители единоборств из публики с наиболее высокими доходами и социальным статусом на состязаниях присутствуют не всегда. Для создания «элитного спортивного шоу» выступление должно быть организовано целиком с расчётом на публику, предъявляющую повышенные требования, к оказываемым им спортивно-зрелищным услугам.



Рисунок 3.5. - Основные сегменты потенциальной целевой аудитории зрителей соревнований в спортивных единоборствах с точки зрения мотивационных аспектов (авторские разработки)

Другим важным фактором, который влияет на состав посетителей соревнований и в итоге определяет их число, является определённая кастомизация состава выступающих на соревнованиях. Наиболее общим механизмом «кастомизации» является постепенный переход успешных

спортсменов из сегмента в сегмент – из наиболее массового детского спорта в университетский спорт, а оттуда в спорт высших достижений, откуда возможно перейти в сегмент профессиональных единоборств. Однако, если анализировать российский сегмент профессиональных единоборств, то не все лучшие спортсмены попадают в него по нескольким объективным причинам.

Данные причины могут быть названы в числе факторов, ограничивающих предоставление спортивно – зрелищных услуг в сфере единоборств в России, в том числе:

1. Часть талантливых спортсменов и тренеров предпочитает по различным соображениям развивать и заканчивать свою карьеру не в профессиональном спорте, а в российском спорте высших достижений (соображения здоровья, больших получаемых доходов в спорте высших достижений [79], принципиальные соображения и др.).

2. Значительная часть талантливых спортсменов и тренеров по единоборствам востребована в силовых государственных структурах.

3. Значительная часть российских спортсменов в сфере единоборств предпочитает продолжать свою карьеру в профессиональном сегменте за рубежом. Стоит отметить, что в странах, в которые переезжают российские спортсмены – единоборцы и спортсмены из других стран наличие первых двух ограничивающих факторов как бы «компенсируется» значительным притоком сильных спортсменов из-за рубежа. Известно, что сильные спортсмены – единоборцы разных стилей «стекаются» прежде всего в США, а также в страны региональные лидеры: Германию, Великобританию, Японию, Францию, где действуют наиболее известные (после США) компании – промоутеры и проходят организуемые ими турниры.

Вследствие указанных причин профессиональные единоборства в России «недосчитываются» определённого числа сильных спортсменов и соответствующего потенциала зрелищности, а также массовости проводимых спортивных событий.

Подводя итог вышесказанному, 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:

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

Б. 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.

В. Совершенствование элементов реализации долгосрочных стратегий развития в единоборствах, включая инструменты продвижения спортивных услуг.

Более подробно укрупненные группы перспективных направлений по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств и инструменты их реализации представлены в таблице 3.6. 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 3.6.

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

| № п /п | Инструменты повышения численности занимающихся и посетителей | Особенности реализации (выполнения) | Значимость направления / инструмента, % |
|--|---|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Направление 1. Повышение доступности занятий единоборствами за счёт оптимизации государственных расходов и инвестиций частных компаний, использования схем государственно – частного партнёрства | | | 37,5% |
| 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% |
| 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) [7] | 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) [7] | 8,0% |
| 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 | | | 25,0% |
| 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% |

| № п/п | Инструменты повышения численности занимающихся и посетителей | Особенности реализации (выполнения) | Значимость направления / инструмента, % |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 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% |
| Направление 3. Совершенствование элементов реализации долгосрочных стратегий развития в единоборствах, включая инструменты продвижения | | | 37,5% |
| 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 [144] | 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% |

| № п /п | Инструменты повышения численности занимающихся и посетителей | Особенности реализации (выполнения) | Значимость направления / инструмента, % |
|--------|--|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 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 2013 г. в СПб, связан с недостаточным PR- и рекламным освещением. | 7,0% |
| | Итого | | 100,0% |

Таким образом, в результате применения различных инструментов, указанных в данной таблице, возможно оказывать воздействие на целевые группы посетителей занятий, а также соревнований (зрителей) по единоборствам, которые, согласно представленным в таблице 3.6 оценкам, имеют наибольший потенциал увеличения.

Необходимо, однако, осознавать, что чисто количественный рост посетителей не всегда является приоритетным. Так, высокий потенциал роста тренерско-преподавательского состава из разных видов спорта в качестве посетителей соревнований по единоборствам при реализации данного потенциала не даст непосредственного значительного роста выручки. Однако, являясь «лидерами мнений» в своих группах, тренеры из других видов спорта, в том числе женщины, согласно маркетинговым исследованиям, могут «привести» в аудиторию зрителей единоборств значительное число новых поклонников / сторонников.

Также не все имеющиеся в распоряжении и перспективные инструменты следует применять постоянно. Например, такой потенциальный инструмент, как переход молодых спортсменов из других видов спорта, имеет смысл применять только при наличии объективных преимуществ и обоюдном согласии сторон (спортсменов, тренеров), тщательном анализе перспектив для молодых спортсменов. В противном случае, что нередко имеет место на практике, тренеры и организаторы из различных видов спорта (а также различных клубов, региональных отделений, федераций и т. д.) вступают в

конкурентную борьбу за перспективных спортсменов, в результате которой часть потенциальных зрителей может не посещать соревнования и мероприятия, организуемые «другой стороной», и могут иметься другие негативные последствия.

Предложения по оценке результативности и эффективности внедрения перспективных направлений по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств в России, по мнению автора, целесообразно оценивать на примере единоборств, пользующихся значительной популярностью.

С точки зрения числа занимающихся, лидирующими единоборствами в России, по данным представленным в параграфе 3.1. с точки зрения числа посетителей соревнований и телезрителей, можно признать СБЕ (смешанные боевые единоборства, ММА). Исходя из предлагаемого в данном исследовании подхода, развитие этих двух видов единоборств в России в последние десятилетия целесообразно рассматривать как единое целое.

Спортивные секции для подростков, которые аккумулируют наибольшее число занимающихся, в большинстве носят название секции «самбо», а также «боевого самбо». (К последним можно прибавить и подростков, занимающихся единоборствами под названием «рукопашный бой», «армейский рукопашный бой» (АРБ), «русский стиль» (русский рукопашный бой)). В спортклубах для взрослых посетителей, по сути, тот же самый вид единоборства, что самбо, аккумулирующий приёмы и техники из ряда традиционных видов единоборств, называется «ММА» (занятия единоборствами под данным брендом лучше «продаются» для взрослых посетителей), «профессиональное боевое самбо» или «боевое самбо», «рукопашный бой».

В России самбо развивается силами членов нескольких общественных организаций, которых условно можно поделить на представителей спортивного самбо (близкого к дзюдо), боевого самбо (близкого к правилам ММА), армейского рукопашного боя. Представители самбо во многих случаях

являются наиболее успешными бойцами – профессионалами ММА в России и за рубежом.

В случае принятия программ по развитию самбо и / или других единоборств в России, по мнению автора, планирование и реализацию перспективных направлений по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств следует проводить по установленным в таблице 3.6. направлениям. Реализуемые и перспективные инструменты и меры по развитию самбо рассмотрены в данной работе на примере отдельных спортивных объектов в Санкт-Петербурге (таблица 3.7), но могут быть адаптированы применительно к условиям конкретного субъекта РФ.

В качестве перспективного инструмента повышения численности занимающихся и посетителей (и, соответственно, меры по увеличению спроса на спортивные услуги в сфере единоборств) в таблице 3.7. упомянуто проведение специального события, организуемого для популяризации единоборств на примере объектов самбо и ММА в Санкт-Петербурге.

Фестиваль единоборств по самбо / ММА может проводиться разово или на регулярной основе и обладать рядом черт:

1. С возможностью публичного или анонимного привлечения представителей армейских структур для комментирования схваток, демонстрации отдельных приёмов, в качестве экспертов для «выявления стилей противоборства бойцов», для «наставлений» молодёжи.

Учитывая то, что указанные выше сведения и информация могут лечь в основу представления качества и особенностей проводимых мероприятий для широкой общественности, для заинтересованной массы зрителей, целесообразно формировать для их информирования интуитивно понятные, упрощённые «паттерны» и разъяснения стилей противоборства различных спортсменов [95]. В дальнейшем данные «паттерны» и разъяснения будут полезны для создания или дополнения полноценных (профессиональных) «медиа-образов» отдельных бойцов. Вкупе с визуализацией (как правило, лиц, - подобно тому, как это делается сегодня для ярких спортсменов в

Таблица 3.7

Реализуемые и перспективные инструменты по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств (на примере объектов самбо и ММА в Санкт-Петербурге).

| № п /п | Инструменты повышения численности занимающихся и посетителей | Реализуемые инструменты и меры (мероприятия) | Годовой бюджет, млн. руб. | Перспективные инструменты и меры (мероприятия) | Годовой бюджет, млн. руб. |
|---|--|--|---------------------------|---|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Направление 1. Повышение доступности занятий единоборствами за счёт оптимизации государственных расходов и инвестиций частных компаний, использования схем государственно – частного партнёрства | | | | | |
| 1 | Создание новых бюджетных мест в спортивных школах и обеспечение необходимым инвентарём | Реализация программы "Самбо в школы" и мер подготовки к сдаче комплекса ГТО по самбо. | 10,0 | Продолжение реализации программы "Самбо в школы" и мер подготовки к сдаче комплекса ГТО по самбо. Обеспечение необходимым дополнительными рабочими местами для тренеров по самбо в школах | 15,0 |
| 2 | Строительство спортивных сооружений - залов для занятий и арен для выступлений | Соучастие городского бюджета в строительстве инфраструктуры для постройки клуба единоборств дзюдо и самбо "Явара-Нева" (о. Бычий, зал на 10 татами, 1,5 тыс. зрителей) [155]. Площадь территории застройки составляет 43 000 кв. м, общая площадь спорткомплекса, в который войдут несколько залов для единоборств, места проживания для спортсменов и гостиничные объекты, – 47 000 кв. м., яхт-клуб будет рассчитан примерно на 40 судов. Внутри спортивного комплекса будут расположены три соревновательных и семь тренировочных залов дзюдо, 25-метровый бассейн. В спортивную часть комплекса будет входить, помимо спортивного клуба «Явар-Нева», интернат, бассейн с аквапарком, фитнес-центр с залом художественной гимнастики, трансформируемый спортзал (борьба, баскетбол, волейбол, мини-футбол и т.д.), теннисные корты. Паркинг | 364 - 1500 | Реконструкция и переоснащение действующих спортивных сооружений для единоборств (ШВСМ по дзюдо и самбо, Каменноостровский пр.; клуб единоборств "Волна", ул. Авиационная и др.) | |

| № п /п | Инструменты повышения численности занимающихся и посетителей | Реализуемые инструменты и меры (мероприятия) | Годовой бюджет, млн. руб. | Перспективные инструменты и меры (мероприятия) | Годовой бюджет, млн. руб. |
|---|---|--|---------------------------|---|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 | Передача спортивных сооружений - вновь построенных и существующих - частным компаниям в управление или на реконструкцию и управление | Реализованных проектов ГЧП в сфере единоборств в РФ носят опосредованный характер и представлены в большей степени во взаимосвязи с другими видами спорта [152]. | | Проекты строительства 13 бассейнов (крытых спортивных комплексов без трибун) с залами для спортивных единоборств [138]. Соучастие городского бюджета в строительстве инфраструктуры. | |
| 4 | Поощрение строительства спортивных сооружений - залов для занятий и арен для выступлений частными компаниями | Строительство здания Академии боевых искусств в рамках проекта «М-1 Арены» на 3000 зрителей. (S~ 12 тыс. м2, Приморский р-н) [154] | | Проект создания постоянно действующей зоны для спортивных болельщиков, СРК «Терра спорт» (до 2021 г., Приморский р-н) [138]. Соучастие городского бюджета в строительстве сетей инфраструктуры. | |
| Направление 2. Повышение представительности выступающих спортсменов в профессиональном сегменте спортивных единоборств, в сегменте спорта высших достижений и в специальных событиях, организуемых для популяризации единоборств | | | | | |
| 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) | Промоутерской компанией "М-1" в рамках отборочных турниров М-1 Selection и М-1 Challenge организован переход перспективных спортсменов из сегмента спорта высших достижений в профессиональный сегмент. Аналогичные цели реализуют ACB, FightNights | | Сотрудничество промоутерских компаний профессионального коммерческого сегмента единоборств и общественных спортивных федераций, государственных спортивных учреждений, ответственных за выступления спортсменов сегмента спорта высших достижений, в индивидуальной поддержке и «оптимизации» карьеры борцов | |
| 6 | Привлечение российских спортсменов, ранее уехавших за рубеж и зарубежных спортсменов для выступлений в профессиональном сегменте и в сегменте спорта высших достижений спортивных единоборств в России | Промоутерскими компаниями ACB, Fight Nights, М-1 организовано привлечение зарубежных спортсменов (прежде всего из стран СНГ) для выступлений в профессиональном сегменте в России. Общественные спортивные федерации, государственные спортивные учреждения, стараются привлекать спортсменов из стран СНГ и других стран для выступлений за команду России. | | Промоутерской компании "Мир Бокса" удалось "взять под крыло" – привлечь условиями для выступлений - ряд российских звезд, которые ранее стали выступать в сотрудничестве с иностранными "промоушениами" в боксе (в частности, А. Поветкина / Германия). Данный пример позволяет рассчитывать на возможность возвращения, в том числе временного, российских спортсменов, выступающих в UFC, Bellatore и др. промоушенах за рубежом. | |

| № п /п | Инструменты повышения численности занимающихся и посетителей | Реализуемые инструменты и меры (мероприятия) | Годовой бюджет, млн. руб. | Перспективные инструменты и меры (мероприятия) | Годовой бюджет, млн. руб. |
|---|--|---|---------------------------|---|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7 | Привлечение спортсменов из силовых структур, из ведомственного спорта для участия в специальных событиях, организуемых для популяризации единоборств | Совместные выступления представителей армейских единоборств и гражданских спортсменов на турнирах по самбо имеют место, например, Кубок командующего ВДВ РФ по самбо | | Внедрение новой формы - <i>Фестивалей по единоборствам</i> - с возможностью публичного или анонимного привлечения представителей армейских структур для комментирования схваток, демонстрации отдельных приёмов, для "наставлений" молодёжи | 100,0 |
| 8 | Поощрение развития университетского и ведомственного сегмента спортивных единоборств | Проводится ряд ведомственных и университетских турниров по самбо. Происходит переход ряда молодых спортсменов из университетского спорта в сегмент высших достижений и в профессиональный сегмент. Спортсмены и тренеры из армейского и ведомственного спорта гораздо реже переходят в другие сегменты. | | Внедрение новой формы - <i>Фестивалей по единоборствам</i> - с возможностью их поочерёдной организации на базе гражданских и военных университетов для расширения внимания публики к университетскому спорту и взаимному ознакомлению со спортивными базами и аренами в гражданских и военных вузах | 50,0 |
| Направление 3. Совершенствование элементов реализации долгосрочных стратегий развития в единоборствах, включая инструменты продвижения | | | | | |
| 1 | Выход реалити – шоу по единоборствам на телевидении | В 2020 г. готовится выход 5-го сезона реалити-шоу по боксу "Бой в большом городе" | 70,0 | Элементы формата перспективного реалити - шоу по самбо / ММА целесообразно коррелировать с элементами формы <i>Фестиваля по единоборствам</i> | 150,0 |
| 2 | Целенаправленная работа в социальных сетях | Включает индивидуальный брендинг бойцов и рекламную подготовку к проводимым мероприятиям (спортивным событиям, турнирам) | | В качестве примера глобального "трештокина" можно привести конфликт в социальных сетях сторонников Ф. Емельяненко и Р. Кадырова в конце 2016 г. и относительно мирное разрешение конфликта | |
| 3 | Обеспечение выхода видеоигр, посвящённых единоборствам | В России компании - промоутеры не заказывали создание видео-игр | | Возможен запуск единого портала по самбо / ММА его SEO-продвижение сайта к <i>Фестивалю самбо / ММА</i> с анонсом видеоигры для мобильных устройств | 1,0 |
| 4 | Выход посвящённого единоборству (самбо / ММА) печатного издания | Успешным является журнал "Про Бокс" (выпускается по лицензии на Украине) | | Для выпуска печатного издания возможно использовать опыт выпуска журнала "Звезда СКА" и тележурнала "Звезда СКА" (телеканал 100-ТВ) в 2013-2017 гг. | 10,0 |

| № п /п | Инструменты повышения численности занимающихся и посетителей | Реализуемые инструменты и меры (мероприятия) | Годовой бюджет, млн. руб. | Перспективные инструменты и меры (мероприятия) | Годовой бюджет, млн. руб. |
|--------|--|--|---------------------------|---|---------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 | Формирование движения добровольцев для организации спортивных мероприятий | Добровольцы для участия в событиях самбо / ММА широко не привлекались | | Организации волонтеров для Фестиваля самбо с привлечением волонтерского комитета Сочи-2014 г., организаторов летних семинаров на о. Селигер и других подобных форм | 10,0 |
| 6 | Использование последних достижений в технологиях вовлечения женской аудитории в качестве посетителей и зрителей в современные спортивные шоу | Ряд приёмов привлечения женской аудитории реализуется в деятельности промоутерских компаний | | Учёт приоритетов и психологических особенностей женской аудитории. Использование опыта популяризации хоккея в России в 2010-2016 гг. в рамках КХЛ и деятельности профессиональных спортивных клубов, прежде всего СКА | |
| 7 | Размещение рекламной информации о проводимых мероприятиях в сегменте единоборств высших достижений для привлечения более широких слоёв публики | Размещение визуальной рекламной информации о проведении в Санкт-Петербурге Чемпионата мира по боксу среди юниоров в октябре 2016 г., чемпионата России среди юниоров по фигурному катанию в феврале 2017 г. дало удовлетворительные результаты | | Учёт опыта проведённых рекламных компаний | |

Составлено автором на основе данных открытой печати, [138], [152], [154], [155]

Примечание: в графе «годовой бюджет» указаны оценочные сведения, по мероприятиям, по которым имеются публикации в открытых источниках.

профессиональном футболе и хоккее) дополнение медиа – образов бойцов за счёт разъяснения стилей противоборства будет способствовать увеличению посетителей и самой целевой аудитории спортивных мероприятий.

2. С возможностью его поочерёдной организации на базе гражданских и военных университетов для расширения внимания публики к университетскому спорту и взаимному ознакомлению со спортивными базами и аренами в гражданских и военных вузах наиболее широких слоёв общественности (отметим, что подобная практика характерна, в частности, при организации Игр Полицейских и Пожарных, World Police & Firemen Games, за рубежом – игры часто организуются на спортивной базе гражданских вузов).

3. Запуск перспективного реалити-шоу по самбо / ММА целесообразно коррелировать с элементами формы Фестиваля по единоборствам.

4. Запуск интернет-портала к Фестивалю самбо / ММА (необходимыми мероприятиями по его SEO-продвижению) с анонсом видеоигры для мобильных устройств. Видеоигру целесообразно разрабатывать на основе «паттернов» и разъяснений по стилям противоборства отдельных бойцов и их групп с учётом визуализации их реальных образов.

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. При этом следует выделять три основные объекта оценки результативности и эффективности и соответственно, отдельные показатели, используемые для проведения оценочных процедур. 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 объёма 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),
- динамики числа призовых мест и медалей.

По второму показателю принято оценивать качество профессиональной подготовки спортсменов. На федеральном уровне оцениваются победы в международных соревнованиях, на региональном уровне – победы и результаты всероссийских соревнований и т. д.

В то же время актуальной является разработка и применение дополнительных (помимо числа побед) показателей качества подготовки спортсменов и оказания спортивно – оздоровительных услуг в единоборствах. По мнению автора, подобного рода показатели наиболее полно можно разработать и адаптировать применительно к третьему объекту оценки - совокупности эффектов (положительных и / или отрицательных), которые оказывает влияние на развитие того или иного вида единоборства в отдельном регионе или группе регионов России в течение определенного промежутка времени.

3. Для оценки совокупности эффектов (положительных и / или отрицательных), которые оказывают 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:

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

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

P_{ucpi} – планируемое значение отдельных базовых показателей на конец рассматриваемого периода;

k_{upz} – 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 (P_{ucpi}) 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 3.8.

Таблица 3.8

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

| № п/п | Значимые факторы (характеристики), определяющие интегральный эффект от осуществления мероприятия, комплекса мероприятий, программы по развитию единоборства | Значимость фактора (характеристики), % | Диапазон возможных значений |
|-------|---|--|-----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Повышение интереса населения к занятиям спортом (увеличение числа занимающихся) | 25 | [0,5 : 1,5] |
| 2 | Повышение качества тренировочной деятельности | 17,5 | [0,5 : 1,75] |
| 3 | Повышение качества соревновательной деятельности | 15 | [0,5 : 1,5] |

| № п/п | Значимые факторы (характеристики), определяющие интегральный эффект от осуществления мероприятия, комплекса мероприятий, программы по развитию единоборства | Значимость фактора (характеристики), % | Диапазон возможных значений |
|-------|---|--|-----------------------------|
| 4 | Укрепление в качестве элемента культуры массового досуга посещений мероприятий спортивных единоборств | 15 | [0,75 : 1,5] |
| 5 | Государственная поддержка развития спортивных единоборств | 15 | [0,75: 1,25] |
| 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 | [0,8:1,5] |
| 6 | Итоговая оценка – интегральный коэффициент $k_{ирэ}$ | 100% | [0,613 : 1,506] |

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:

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

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.

Заключение

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. Имеющие место изменения заставляют по-новому оценивать перспективы дальнейшего использования применяемых сегодня инструментов и технологий спортивного менеджмента и маркетинга.

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 «окупаемость» / 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.

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. Имея разные цели и задачи, некоммерческие спортивные организации (в западной литературе принят термин «любительские», «любительский спорт») и коммерческие профессиональные спортивные организации в своей деятельности имеют разные приоритеты используемых функций и инструментов менеджмента и маркетинга.

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.

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

Первым уровнем (или элементом) рассматриваемой долгосрочной системы развития в сфере спортивных услуг профессионального сегмента 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 создаётся публичный имидж спортсмена (персональный бренд). Этим вольно или невольно занимается сам спортсмен, его тренер (наставник), иногда друзья и родители. При подписании контракта с промоутерской компанией изменением и дальнейшим поддержанием публичного имиджа (образа) успешного спортсмена, как правило, начинается заниматься профессиональный бренд-менеджер.

Второй и третий уровень рассматриваемой системы управления в сфере спортивных услуг профессионального сегмента образуют мезоуровень - «спортивное мероприятие + компания-промоутер» / «турнир + промоушн» (спортивные события + промоутерская компания). 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 основе возрастания цены нематериального актива (например, бренда турнира).

Основной организационной единицей на современном рынке профессиональных спортивных единоборств является компания – промоутер. Компании – промоутеры заключают контракты с перспективными бойцами (в России, как правило, имеющими звания мастер спорта, кандидат в мастера спорта, полученные в сегменте «спорта высших достижений») и организуют спортивные шоу с их участием.

Следующим, 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.

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. На «тактическом» уровне реализации организационно - экономического механизма управления в сфере спортивных услуг профессионального спорта осуществляется организация турниров и медийное продвижение отдельных спортсменов (повышение известности, узнаваемости персональных брендов спортсменов через подачу разнообразной информации в отраслевых – спортивных, профессиональных и общих СМИ). На «стратегическом» уровне успешной реализации организационно - экономического механизма управления в сфере спортивных услуг

профессионального спорта происходит популяризация вида спорта, а также имиджа страны и региона.

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.

В диссертационном исследовании определены генеральные направления совершенствования процесса управления услугами, предоставляемыми в сфере спорта, в том числе на примере спортивных единоборств: 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, в сегменте спорта высших достижений и в специальных событиях, организуемых для популяризации спортивных единоборств; совершенствование элементов реализации долгосрочных стратегий развития в единоборствах, включая медийные инструменты.

Предложения по оценке результативности и эффективности внедрения перспективных направлений по обеспечению роста спроса на спортивные услуги в сфере единоборств в России, по мнению автора, целесообразно оценивать на примере единоборств, пользующихся значительной популярностью.

Проблемы популяризации видов спортивных единоборств, имеющих профессиональный сегмент, связаны со следующим факторами: недостаточная платежеспособность населения, отсутствие или недостатки спонсорской культуры, зачастую связанной с необходимостью безвозмездно жертвовать крупные суммы, отсутствие интереса международных и крупных национальных компаний к спонсированию данного вида спорта в силу его

недостаточной популярности, отсутствие интереса у населения к данному виду спорта в силу отсутствия традиций, недостаточная популярность здорового образа жизни у населения, недостаточное развитие технологий продвижения (технологий удалённой передачи изображения, звука, информации о спортивных событиях, видах спорта).

Число зрителей некоммерческих массовых спортивных мероприятий, связанных со спортивными единоборствами, определённым образом коррелирует с числом занимающихся. Однако, с учётом того, что массовые соревнования могут привлекать и обычных «потребителей», представителей платежеспособного среднего класса, как зрелище (но уже для – среднего класса по доходам), отношение числа занимающихся к числу зрителей для разных видов и сегментов единоборств оказывается разным. В составе зрительской аудитории учитываются потенциальные посетители спортивных мероприятий соответствующего сегмента, а также телезрители, уделяющие данному виду спорта особое внимание.

На основе авторского анализа современного состояния рынка услуг в сфере спорта на примере спортивных единоборств выявлены основные тенденции формирования рынка услуг спортивных единоборств и факторы, влияющие на развитие рынка услуг спортивных единоборств, основные системные противоречия, принципы и проблемы формирования рынка услуг спорта на примере спортивных единоборств, а также сформулированы предпосылки устойчивого развития рынка услуг в сфере спорта на примере спортивных единоборств.

Результаты развития коммерческого профессионального сегмента единоборства, которые выражаются в увеличении зрителей, не всегда сопровождаются ростом занимающихся этим видом спорта или единоборств. Так, ММА в США остаётся привлекательным зрелищем для зрителей, но для населения страны — это не стало сигналом к массовому занятию ММА; как массовый вид спорта ММА в настоящее время в США не развивается. Новых бойцов в данный сегмент профессионального спорта богатым компаниям –

промоутерам из США «поставляют» сегменты спорта высших достижений из широкого многообразия многих традиционных видов спортивных единоборств, представители почти всех регионов мира.

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.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 4 декабря 2007 года N 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" (редакция от 02.08.2019 г.) URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения 14.01.2020)
2. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 302 (ред. от 20.03.2020) "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие физической культуры и спорта" URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162179/ (дата обращения 18.01.2020)
3. Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016 - 2020 годы», утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 21 января 2015 г. № 30. URL: <http://docs.cntd.ru/document/420248844> (дата обращения 20.01.2020)
4. Распоряжение Правительства РФ от 03.06.2019 N 1188-р «Об утверждении Стратегии развития спортивной индустрии до 2035 года» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_326728/ (дата обращения 22.01.2020)
5. Всероссийский реестр видов спорта (ред. от 17.01.2020) URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_109655/(дата обращения 19.01.2020)
6. ГОСТ Р 52024-2003 Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200031619> (дата обращения 12.02.2020).
7. Федеральный закон "О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации" от 13.07.2015 N 224-ФЗ (последняя редакция) URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/(дата обращения 18.02.2020).

8. Федеральный закон "О концессионных соглашениях" от 21.07.2005 N 115-ФЗ (последняя редакция) URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/(дата обращения 18.02.2020).

9. Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006 - 2015 годы», утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 11 января 2006 г. № 7). URL: <http://docs.cntd.ru/document/901963760> (дата обращения 18.02.2020)

10. ГОСТ Р 55529-2013. Национальный стандарт Российской Федерации. Объекты спорта. Требования безопасности при проведении спортивных и физкультурных мероприятий. Методы испытаний" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 28.08.2013 N 594-ст) (ред. от 25.12.2018) URL: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=OTN&n=22855#09131756976972807>(дата обращения 16.02.2020)

11. Постановление Правительства Российской Федерации № 540 от 11.06.2014 года. «Об утверждении Положения о Всероссийском физкультурно-спортивном комплексе «Готов к труду и обороне». (с изменениями и дополнениями) URL: <https://base.garant.ru/70675222/>(дата обращения 19.02.2020)

12. Об утверждении перечня официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, подлежащих обязательному ежегодному включению в Единый календарный план межрегиональных, всероссийских и международных физкультурных мероприятий, и спортивных мероприятий, а также в планы физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий субъектов Российской Федерации и муниципальных образований (с изменениями на 23 декабря 2017 года)– URL: <http://docs.cntd.ru/document/420318835> (дата обращения 22.02.2020).

13. Международная хартия физического воспитания и спорта // Туристско-спортивный союз России URL: <http://www.tssr.ru/main/docs/programs/454/> (дата обращения: 19. 01. 2020).
14. Алексеев С. В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: учебник для студентов вузов / под. ред. П. В. Крашенинникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2016. – 687 с.
15. Алексеев С.В. Спортивный маркетинг. Правовое регулирование: учебник для вузов/С.В. Алексеев; под ред. докт. юрид. наук, проф. П.В. Крашенинникова. М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2015, 647 с.
16. Алтухов С.В. Актуальность сценарного менеджмента для международного олимпийского движения / Управленческие науки. 2017. Т. 7. № 1. С. 12-18.
17. Аристова Л.В. Система менеджмента качества как механизм обеспечения эффективной деятельности организаций сферы физической культуры и спорта / Л.В. Аристова. — М.: Ассоциация спортивного инжиниринга, 2013. — 439 с.
18. Аронов Г.З. Муниципально-частное партнерство как механизм повышения качества и доступности услуг сферы физической культуры: монография /Г.З.Аронов. -СПб.: Изд-во «Олимп-СПб», 2014, 215 с.
19. Аронов Г.З. Основы маркетинга в сфере услуг физической культуры // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2012. - № 10 – с. 20-24.
20. Аронов Г.З., Малинин А.М. Основы формирования муниципальной спортивной политики // Журнал правовых и экономических исследований. 2012. № 4. С. 133-135.
21. Блэкшоу Йен С. (Blackshaw Ian S.) Спортивный маркетинг соглашений: юридические, фискальные и практические аспекты / Йен С. Блэкшоу. – Гаага : Asser press : Springer, 2012. – 516 с.
22. Блехцин И.Я., Гайдук Ю.А. Стратегия развития физической культуры и спорта в крупном городе// В сборнике: Научные записки кафедры управления

- и планирования социально-экономических процессов им. Заслуженного деятеля науки РФ Ю.А. Лаврикова. Под научной редакцией заслуженного деятеля науки РФ, д-ра экон. наук, проф. А.Н. Петрова. СПб, 2013. С. 152-153.
23. Богданов Е.И., Филиппова И.Г. Методологические основы функционирования социально-экономической системы «спорт» // Социология и право. - 2015. - № 2 (28). С. 28-36.
24. Богданов Е.И., Филиппова И.Г. Система организации спортивно-рекреационного комплекса-региона // Социология и право. - 2015. - № 3 (29). С. 43-49.
25. Богданова С.В., Белова Ю.В., Ефимова С.В. Управление в организациях спортивной сферы / Современные тенденции развития науки и технологий. - 2015. - Т. 3. № 4. С. 46-51.
26. Верзилин Д.Н., Горовых Э.И. Обоснование стратегических ориентиров для разработки и реализации государственной политики в сфере физической культуры и спорта / Теория и практика общественного развития. 2018. № 9 (127). С. 49-55.
27. Верзилин Д.Н., Росенко С.И. Структура, ресурсы и потенциал системы подготовки кадров по программам высшего образования для отрасли физической культуры и спорта // В сборнике: Социология физической культуры и спорта: состояние и перспективы развития. IX Санкт-Петербургские социологические чтения сборник материалов Всероссийской научной конференции с международным участием. Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта; Факультет социологии Санкт-Петербургского государственного университета; Российское общество социологов; Социологическое общество им. М.М. Ковалевского. 2017. С. 170-173.
28. Вяльцева Е.Д., Солженицына Л.В., Панкратова А.К. Положительная динамика современного менеджмента в спорте // Культура физическая и здоровье. - 2015. - № 2 (53).

29. Вяльцева Е.Д. Управленческий анализ и эффективный менеджмент в спорте // В сборнике: Сборник научных трудов ВГИФК 2014-2018 г.г. Воронеж, 2018. С. 73-78.
30. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес. Электронная книга. 2015.– 269 с.
31. Енченко И.В. Анализ показателей развития физической культуры и спорта в регионах России/ Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2019. Т. 4. № 3. С. 63-71.
32. Енченко И.В. Менеджмент физкультурно-оздоровительных услуг - учебное пособие для магистров, обучающихся по направлению подготовки 43.04.02 – «Туризм» / Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург. Санкт-Петербург, 2019.
33. Енченко И.В. Развитие сферы физической культуры и спорта в Российской Федерации / Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2019. Т. 5. № 4. С. 36-48.
34. Ермилова В.В., Кротова Е.Е. Особенности зрелищности в спорте и их трансформация в условиях современного общества // Общество. Среда. Развитие. 2015. № 2 (35). С. 100-103.
35. Иванов Р.А. Спортивные услуги, как продукт маркетинговой деятельности спортивных организаций // В сборнике: Дни науки студентов Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых Сборник материалов научно-практических конференций. 2019. С. 3122-3128.
36. Ипполитова Т. Д., Букова А. А. Роль некоммерческих организаций в спортивном менеджменте // Молодой ученый. — 2016. — №6. — С. 440-442.
37. Кадочкина Ю. А. Современные тенденции развития организационно-экономических форм хозяйствования в сфере спортивно-оздоровительных услуг. – Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. - СПб : СПбГЭУ, 2015.

38. Камбарова К.У., Дыйкенбаева Э.Т. Менеджмент в физической культуре и спорте/ Актуальные научные исследования в современном мире. 2018. № 11-5 (43). С. 183-186.
39. Кандаурова Н.В., Лобанов Н.А. Предпринимательская деятельность и особенности маркетинга физической культуры и спорта / Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2013. № 11 (105). С. 57-60.
40. Карпова Г.А., Ткачев В.А. Общественное здоровье как стратегический приоритет социальной политики России / Журнал правовых и экономических исследований. 2019. № 3. С. 13-17.
41. Карпова Г.А., Шарафанова Е.Е., Морозов М.М., Волошинова М.В., Хорева Л.В., Поломарчук А.К., Ермакова В.П., Романова Г.М., Гришин С.Ю., Ткачев В.А., Кучумов А.В., Оборин М.С., Морозов М.А., Морозова Н.С., Цёхла С.Ю., Симченко Н.А., Печерица Е.В., Зяблова А.А., Енченко И.В. Сервис и туризм в условиях цифровизации российской экономики. - монография / Санкт-Петербург, 2018, 176 с.
42. Карпова Г.А., Быков А.Ю. Услуги в системе задач социальной политики государства// В сборнике: Актуальные проблемы развития сферы услуг Под ред. Ю.В. Долматеня, В.А. Ткачева. Санкт-Петербург, 2017. С. 56-62.
43. Круглова Т.Э., Крылова А.Т., Миролюбова К.Н. Спортивный менеджер – современный взгляд // В сборнике: Материалы итоговой научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава Национального государственного Университета физической культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта Санкт-Петербург, за 2019 г., посвященной 75-летию Победы в Великой Отечественной войне и Дню российской науки (Санкт-Петербург, 03-27 февраля 2020 г.). Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Национальный государственный Университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург". 2020. С. 154-157.

44. Костиков В.Ю. Брендинг в спорте: концептуальные основы // Социальная политика и социология. 2016. Т. 15. № 1 (114). С. 54-63.
45. Кроливецкий Э.Н., Сажнева Л.П. Прогнозные оценки достижения стратегических целей предпринимательскими структурами / Журнал правовых и экономических исследований. 2019. № 4. С. 211-214.
46. Кузнецова Е.А. Эффективные маркетинговые коммуникации в спортивно – развлекательной сфере // Теория и практика современной науки. 2016. № 11 (17). С. 480-487.
47. Кузьмичева Е.В. Спортивные сооружения: услуги, качество, социальная эффективность// В сборнике: Фундаментальные и прикладные исследования физической культуры, спорта, олимпизма: традиции и инновации ГЦОЛИФК 1918-2017. Москва, 2017. С. 231-236.
48. Леднев В.А., Братков К.И. Предпринимательство в индустрии спорта: возможности, ожидания и результаты / Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 1 (73). С. 120-130.
49. Леднев В.А. Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту/ Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 4 (64). С. 45-62.
50. Малинин А.М., Аронов Г.З. Муниципальная политика в сфере физической культуры: организационные и правовые основы / Проблемы современной экономики. 2017. № 3. С. 233.
51. Маркетинг спорта / под ред. Джона Бича и Саймона Чедвика. – 2-е изд. - М: Альпина Паблишер, 2015, 706 с.
52. Маркетинг спорта / Артемисия А., Дэйв А., Энн Б., Джон Б., Саймон Ч. М: Альпина Паблишер, 2013, 685 с.
53. Микаэлян, С. И. Организационно-педагогические условия развития менеджмента в профессиональном боксе: диссертация ... кандидата педагогических наук: 13.00.04 / Микаэлян Сергей Ишханович; [Место защиты: Нац. гос. ун-т физ. культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта, СПб.]. - Санкт-Петербург, 2011. - 155 с.

54. Миронова Л.А. Роль маркетинговых коммуникаций в развитии видов спорта // Креативная экономика. – 2015. - №8 - с. 23-43
55. Мутко В. Л. Соотношение рыночных и государственных регуляторов в развитии физической культуры и спорта. Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. - СПб: СПбГУЭиФ, 2006 г., 21 с.
56. Омаров М.М., Емельянов С.А. Instagram - площадка для продвижения личного бренда и компании // В сборнике: Экономический рост России: проблемы и стратегические перспективы Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Отв. ред. М.М. Омаров. 2019. С. 104-107.
57. Омаров М.М. Роль аудита маркетинговой деятельности в определении проблем и точек роста компаний в стратегической перспективе// В сборнике: Актуальные проблемы менеджмента: менеджмент как важнейший фактор экономического роста и подъема уровня жизни в регионах материалы международной научно-практической конференции. Санкт-Петербургский государственный университет. 2019. С. 274-277.
58. Орлова В.В., Халалеева О.Е. Студенческий спорт в условиях глобализации// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. - №№1, 2 с. 18-25, 39-47.
59. Пейн М. Олимпийский ренессанс. – Лондон: London Business Press, 2005, 324 с.
60. Перепёлкин В.А., Перепёлкина И.Г. Механизм эволюционного развития экономики на глобальном и национальном уровнях // В сборнике: актуальные проблемы глобальных исследований: Россия в глобализирующемся мире - Сборник научных трудов участников VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Под редакцией И.В. Ильина. 2019. С. 440-442.
61. Попова И.М., Башкатова Ю.И. Ключевые направления работы с потребителями спортивного продукта // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-3 (52-3). С. 466-469.

62. Починкин А.В., Димитров И.Л., Вишейко С.В. Инновационные направления спортивного менеджмента // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2015. № 10 (128). С. 151-156.
63. Починкин А.В., Димитров И.Л., Вишейко С.В. Брендирование спортивной организации // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2016. № 6 (136). С. 128-132.
64. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие/ А.В. Починкин. – 4-е изд., доп и перераб. – М.: Спорт, 2017, 384 с.
65. Починкин А.В. Экономика физической культуры и спорта: монография К 80-летию Московской государственной академии физической культуры / А.В. Починкин, С.Г. Сейранов. – М.: Советский спорт, 2011. – 328 с.
66. Радионов А. С. Разработка по совершенствованию спортивной инфраструктуры России // Научные исследования, 2016. № 5 (6). С. 15-17.
67. Росенко С.И., Юферова А.Г. Реализация программы развития физической культуры и спорта в муниципальных образованиях // В сборнике: Управление человеческими ресурсами в сфере физической культуры, спорта и здорового образа жизни сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта. 2019. С. 53-56.
68. Росенко С.И., Мяконьков В.Б. Социально-психологические основы спортивного маркетинга / Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург. Санкт-Петербург, 2019.- 144 с.
69. Састамойнен Т.В., Круглова Т. Э., Чернецкая Т. С. Менеджмент физической культуры и спорта (1-е изд.) учебник. М.: Академия, 2014, 240 с.
70. Састамойнен Т.В., Михайлова Е.Я. Менеджмент спортивных соревнований. Учебное пособие. - СПб: Изд-во НГУ ФКСиЗ им. П. Ф. Лесгафта, 2013, 185 с.

71. Смирнова О.А., Шадчнева П.С., Перепелкин В.А. Сравнительный анализ расходов стран по проведению чемпионата мира по футболу/ Известия Института систем управления СГЭУ. 2019. Т. 19. № 1. С. 184-186
72. Спортивный менеджмент. Федотов Ю.Н., Киседобрев В.П., Таймазов А.В., Новиков П.В., Шеманаев В.К., Круглова Т.Э., Цветков Д.С. учебник: в 2 частях. – СПб: Нац. гос. ун-т физ. культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта, 2014, 169 с.
73. Степанова О.Н. Концепция маркетинга в сфере физической культуры и спорта /Маркетинг. 2017. № 6. С. 75.
74. Степанова О.Н., Латушкина Е.Н. Спортивный менеджмент: целеполагание в коммуникативной деятельности физкультурно-спортивных организаций// В сборнике: Современные векторы развития образования: актуальные проблемы и перспективные решения Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. 2019. С. 83-88.
75. Стрекалова Н.Д., Круглова Т.Э., Соломин В.П., Долматов А.В., Митрофанов М.Л., Зарубин В.Г., Громова Л.А. Менеджмент и исследования в спорте. СПб.: РГПУ им. Герцена, 2013, 158 с.
76. Таймазова Е.В. Формирование стратегии использования спонсорства спортивно-зрелищных услуг // Журнал правовых и экономических исследований. – 2014. - № 2. С. 52-59.
77. Таймазова Е. В. Формирование экономического механизма спонсорства спортивно-зрелищных услуг в России. Дисс. ... канд. экон. наук.. - СПб : СПбГЭУ, 2015.
78. Таймазов А.В., Богданов Е.И. Институциональные подходы к формированию вновь созданной стоимости в экономических системах «Спорт» и «Туризм» // Вестник Национальной академии туризма. 2014. - № 2. - С. 45 - 49.
79. Ткач А. Особенности PR-коммуникации в сфере спорта (на примере единоборств) - URL: <http://vernsky.ru/pubs/5290> (дата обращения 20.01.2020).

80. Томич М. Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты. – М.: Изд-во Межд. Акад. Футбольной и спортивной индустрии, 2012. – 324 с.
81. Туризм и спорт: коллективная монография / под ред. В.Л. Мутко, В.А. Таймазова, Е.И. Богданова; Нац. гос. ун-т физ. культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург. – СПб., 2009. – 415 с.
82. Филиппов С.С., Антонова Н.И., Смирнов С.И. Менеджмент в сфере фитнес-услуг: организационно-правовые аспекты М.: Советский спорт, 2015, 256 с.
83. Филиппов С.С. Менеджмент физической культуры и спорта - учебник для академического бакалавриата / Москва, 2017. (3-е издание, исправленное и дополненное), 242 с.
84. Филиппов С.С., Близневский А.Ю. Применение программно -целевого метода в управлении развитием физической культуры и спорта / Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2017. № 2. С. 15.
85. Халиков Г.В. Тренды развития маркетинга в индустрии спорта: направления будущих исследований / Современный менеджмент: проблемы и перспективы. - Сборник статей: в двух частях. 2016. С. 406-408.
86. Хойя Р., Смит А. и др. Спортивный менеджмент. Принципы и применение. (Sport Management: Principles and Applications). - 3-е изд. - М.: Рид Медиа, 2013, 352 с.
87. Хорева Л.В., Волошинова М.В., Петров А.Н. Бережливые инновации в сфере услуг // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования. 2019. № 3 (49). С. 8.
88. Хорева Л.В., Архипов А.В., Волошинова М.В., Поломарчук А.К., Сущинская М.Д., Шокола Я.В., Шраер А.В. Сервисная экономика: международные рынки услуг и инновации // монография - Санкт-Петербург, 2018. - 145 с.
89. Хорева Л.В., Святуненко Д.Е. Перспективы постолимпийского развития туристских дестинаций // В сборнике: Актуальные проблемы развития

индустрии гостеприимства материалы XIII Международной научно-практической конференции. 2017. С. 157-161

90. Шааф Ф. (Phil Schaaf) Спортивный маркетинг(Sports marketing) – М.: ИИД «Филинь», 2010. — 457 с.

91. Шамхалов А. М. Особенности спортивного менеджмента в коммерческих и некоммерческих сегментах спорта и возможности эффективного сочетания применяемых подходов // Проблемы современной экономики. - 2016. - №4. - с. 213-217.

92. Шамхалов А. М. Современные тенденции и особенности предоставления услуг в сфере спортивных единоборств в России / Вестник НАТ – 2017 -№1 – с. 55- 63.

93. Шамхалов А. М., Лабудин А. В. Особенности сочетания социальных и экономических черт в современном подходе к управлению в области спорта. Часть 1. // Управленческое консультирование – 2017 – №2 – с. 92-97.

94. Шамхалов А. М., Лабудин А. В. Особенности сочетания социальных и экономических черт в современном подходе к управлению в области спорта. Часть 2. // Управленческое консультирование – 2017 – №3 с. 92-97

95. 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. / Под ред. Хуббиева Ш.З. – СПб: Золотое Сечение, 2015, с. 152-157.

96. 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. / НИЦ МАБИВ; ФГБОУ ВО «ОГУ имени И. С. Тургенева»; под. ред. С. Ю. Махова. – Орел, 2016. – 5 (11). – с. 313-315.

97. 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) / под общ. ред. проф. Л. М. Волковой, проф. О. Г. Румба. – Часть 1. СПб., Изд-во Политехн. Ун-та, 2016. – с. 312-315.
98. 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 / ФГБОУ ВО «Дальневосточная государственная академия физической культуры», Дальневосточная Олимпийская Академия; под ред. – Хабаровск, 2016. – с. 113-115.
99. Шамхалов А. М., Радущинский Д. А. Перспективные инструменты и меры повышения численности занимающихся и посетителей мероприятий в спортивных единоборствах на примере объектов самбо и ММА в Санкт-Петербурге // Материалы XVI международной научно-практической конференции «Интеграция науки и спортивной практики в единоборствах», посвященная памяти профессора Е.М. Чумакова, г. Москва / ФГБОУ ВПО «Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма (ГЦОЛИФК)», 16 фев 2017 г. под ред. С. Е. Табакова – М.: Изд-во ГЦОЛИФК, 2017, с. 168-173.
100. Шарафанова Е.Е., Печерица Е.В., Сысова Е.Л. Теория и практика спортивно-оздоровительного туризма / Учебное пособие / Санкт-Петербург, 2016- 83 С.
101. Шарафанова Е.Е., Полухина А.Н., Рукомойникова В.П., Безденежных Т.И., Оборин М.С. Инновационные подходы к обеспечению экономической

безопасности туристско-рекреационной сферы /монография - Йошкар-Ола, 2018. - 216 С.

102. Шишлов Д.Г., Черненко-Фролова Е.В. Современные проблемы формирования и использования прибыли в организациях, оказывающих спортивные услуги в РФ// В сборнике: Современные проблемы экономического развития предприятий, отраслей, комплексов, территорий Материалы международной научно-практической конференции. В 2-х томах. 2018. С. 284-290.

103. Шлафман А.И. Роль открытых инноваций для развития сферы услуг // Экономика и предпринимательство. 2016. № 10-1 (75-1). С. 1180-1182.

104. Шлафман А.И. Необходимость интеграции предприятий сферы услуг для реализации инновационной активности // Глобальный научный потенциал. 2016. № 10 (67). С. 64-66.

105. Шлафман А.И. Развитие открытых инноваций предприятиями сферы услуг / Современные научные исследования и инновации. 2016. № 10 (66). С. 389-390.

106. Andreff W. Szymanski S. Handbook on the economics of sport. - Cheltenham, Northampton: Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

107. Beech, J., & Chadwick, S. (2004). The Business of Sport Management. Harlow: Pearson Education.

108. Brooks Chr.M. Sports Marketing.Competitive Strategies for Sports.Prentice Hall, 1994, с. 89-102.

109. Buhler A. Nufer, G. Relationship marketing in sports. - Oxford: Butterworth-Heinemann, 2010. - 228 p.

110. Downward, Paul. Sports Economics: Theory, Evidence, Policy (Sport Management), and Routledge, Taylor, Francis Group, London, and New York, 2012, pp. 417.

111. Eschenfelder, M., & Li, M. (2007). Economics of Sport (2nd ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

112. Helland K. Changing Sports, Changing Media. – URL: http://www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/248_248_helland1.pdf (access date 21.02.2020).
113. Izaak S.I., Kolovratov V.A. Бренд-менеджмент в спорте / Theoretical & Applied Science. 2019. № 5 (73). С. 379-384.
114. Mikaelyan V.V., Mikaelyan S.I., Filippov S.S. Comparative analysis of amateur and professional boxing systems: procedural and legal aspects // Theory and Practice of Physical Culture. 2016. № 4. С. 9.
115. McChesney R. Media Made Sport: A History of Sports Coverage in the U.S., - URL: <http://www.ux1.eiu.edu/jjgisoni/MediaMade.pdf> (access date 24.03.2020).
116. Parent, M., & Slack, T. (Eds.). (2007). International Perspectives on the Management of Sport. Burlington, MA: Elsevier.
117. Routledge Handbook of Sport Management (Routledge International Handbooks) first Edition by Leigh Robinson (Editor), Packianathan Chelladurai (Editor), Guillaume Bodet (Editor), Paul Downward (Editor) Routledge, 2012. - 496 p.
118. Shank M. Sports Marketing A Strategic Perspective. Prentice Hall, New Jersey, 2004.
119. Szymanski S. The theory of tournaments // Handbook on the Economics of Sport. 2006: pp. 337-341.
120. Szymanski, S. (2009). Playbooks and Checkbooks: An Introduction to the Economics of Modern Sports. Princeton, NJ: Princeton University Press.
121. The Oxford Handbook of Sports Economics / Eds.: L.H. Kahane, St. Shmanske. Oxford University Press, 2012. Vol. 1. The Economics of Sports.
122. Tomic, M. (2010), Marketing in sports. Market and sports products. Oxford University Press.
123. United Nations Development Programme: Human Development Report 2010. Life Expectancy Index 2012. URL: <http://hdr.undp.org/> (дата обращения 07.12.19).

124. Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации URL: www.minsport.gov.ru (дата обращения 28.02.2020).
125. Официальный сайт Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО). URL: Gto.ru (дата обращения 15.02.2020).
126. Официальный сайт Федерации спортивных менеджеров России (ФСМР). - URL: <http://www.russportmanagement.org/> (дата обращения: 01.02.2020).
127. Официальный сайт Федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в РФ в 2016-2020 годах». – URL: <http://fcp.minsport.gov.ru/> (дата обращения: 01.02.2020).
128. Официальный сайт Федерация тайского бокса России URL: <http://rmtf.ru/>; https://vk.com/russia_muaythai_federation (дата обращения 05.02.2020) .
129. Официальный сайт Союз MMA России URL: <http://unionmma.ru/> (дата обращения 05.02.2020).
130. Официальный сайт Всемирная ассоциация MMA URL: <http://wmmaa.org/> (дата обращения 09.02.2020)
131. Официальный сайт чемпионата мира по тайскому боксу, под эгидой IFMA – International Federation of Muay Thai Assosiations (Международная Федерация МуайТай) URL: <http://ifmawc12.rmtf.ru/> (дата обращения: 20.02.2020)
132. Официальный сайт MMA-телешоу «The Ultimate Fifghter» (TUF), принадлежащего UFC URL: <http://www.ufc.com/tuf> (дата обращения: 25.02.2020).
133. Официальный сайт Российского союза боевых искусств. URL: <http://www.rsbi.ru> (дата обращения: 12.02.2020).
134. Официальный сайт Международной ассоциации любительского бокса (англ. Amateur International Boxing Association) URL: <http://www.aiba.org/> (дата обращения: 12.02.2020).

135. Официальный сайт California Police Athletic Federation. URL: <http://www.craf.org/5> (дата обращения: 19.02.2020).
136. Официальный сайт Европейских игр полицейских и пожарных <http://www.european-police-fire-games.com> (дата обращения: 19.02.2020).
137. Всероссийский проект «Самбо в школу» - URL: <http://фцоомфв.рф/projects/page36/> (дата обращения 02.02.2020).
138. Государственно – частное партнёрство в Санкт-Петербурге. – URL: <http://www.spbinvestment.ru/ru/gid/partnerstvo> (дата обращения 30.01.2020).
139. Заседание Круглого стола по проекту «Самбо в школу» 29 апреля 2016 года. - URL: <http://sambo.ru/press/news/2016/3687/> (дата обращения 02.01.2020).
140. Краткий курс истории ММА в России. – URL: http://4mma.ru/news/kratkiy_kurs_istorii_mma_v_rossii/ (дата обращения 06.03.2020).
141. Как заработать на «боях без правил». – URL: <http://www.rbc.ru/ins/business/18/12/2015/5672e1fe9a7947841aa6822c> (дата обращения 20.02.2020).
142. Рейтинговые показатели соревнований ММА на телевизионном канале Россия 2 - URL: <http://sportimo.ru/zapisi/smeshannye-edinoborstva-nravyatsya-vse-bolshemu-chislu-telezritelej> (дата обращения 22.01.2020).
143. Спортивно-оздоровительная работа в Университетах США // Chromosomos Blog URL: <http://chromosome2009.org/sportivno-ozdorovitelnaja-rabota-v-universitetah-ssha/> (дата обращения: 02.03.2020).
144. Финляндия — лидер по физкультуре и спорту! // Это Финляндия URL:<http://finland.fi/Public/default.aspx?contentid=237320&nodeid=42645&culture=ru-RU> (дата обращения: 20.02.2020).
145. Интернет-ресурс о боксе, ММА и кикбоксинге URL: mmaboxing.ru (дата обращения: 20.02.2020).
146. Интернет-ресурс о международных исследованиях по спорту URL: plunkettresearch.com (дата обращения: 26.02.2020).

147. Рекорды UFC: Самые прибыльные турниры URL: <https://karate.ru/articles/rekordy-ufc-samye-pribylnye-turniry/> (дата обращения: 26.02.2020).
148. Результаты маркетингового исследования российского рынка спортивных услуг URL: <http://sport-connect.ru/opinion/mediascope> (дата обращения: 28.02.2020).
149. Календарь спортивных мероприятий в сфере единоборств на 2020 г. URL: <https://www.rsbi.ru/calendar/> (дата обращения: 05.03.2020).
150. Статистика турниров ММА - URL: <https://harcord.com/ru/publication/articles/lucsie-mma-promouseny-v-istorii-desatka-samyh-vliatelnyh-organizacij> (дата обращения: 09.03.2020).
151. Материал о турнирах спортивных единоборств - <https://cageside.ru/statistika/ufc-v-tsifrah-top-5-samyh-poseshhaemyh-turnirov/> (дата обращения: 12.03.2020).
152. Интернет-портал инфраструктурных проектов ГЧП в России URL: https://rosinfra.ru/project?ProjectSearch%5Bstage%5D%5B%5D=27&ProjectSearch%5Binvestment_from%5D=494943000&ProjectSearch%5BwithPreferences%5D=&ProjectSear (дата обращения: 19.02.2020).
153. Перечень поручений Президента РФ по итогам заседания Совета по развитию физической культуры и спорта, прошедшего 10 октября 2019 года. - URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/62119> (дата обращения 14.02.2020).
154. Строительство здания Академии боевых искусств в Санкт-Петербурге. - URL: <http://www.russhouse.ru/news/stroitelstvo-zdaniya-akademii-boevih-iskusstv-v-sankt-peterburge>. (дата обращения 30.01.2020).
155. Остров поборется за миллиард // Деловой Петербург URL: https://www.dp.ru/a/2014/04/17/Ostrov_poboretsja_za_milli/ (дата обращения 24.01.2020).
156. Всероссийский регистр объектов спорта. - URL: <http://www.sport-register.ru/> (дата обращения 04.01.2020).

157. Информационный материал о спортивных единоборствах- URL: <http://izvestia.ru/news/295047#ixzz4J0MPN9DU>(дата обращения 04.01.2020).

158. Информационный материал о спортивных единоборствах- URL: <https://lenta.ru/news/2008/02/21/retador/> (дата обращения 16.02.2020).