

МИНИСТЕРСТВО СПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА»**

**УПРАВЛЕНИЕ, МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ
В СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ: АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ**

**МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ
КОНФЕРЕНЦИИ С МЕЖДУНАРОДНЫМ УЧАСТИЕМ**

17 апреля 2026 года

**Краснодар
2026**

УДК 796:338(075.8)
ББК 75.4я73
У 67

*Печатается по решению редакционного совета
Кубанского государственного университета физической культуры,
спорта и туризма*

Редакционная коллегия

доктор экономических наук, профессор З.М. Хашева
кандидат педагогических наук, доцент Е.В. Мирзоева
кандидат педагогических наук, доцент С.С. Воеводина
кандидат экономических наук, доцент А.В. Ащеулов
кандидат экономических наук, доцент Е.П. Гетман
кандидат социологических наук, доцент О.Н. Коломыц
кандидат экономических наук, доцент В.Е. Черникова
кандидат экономических наук, доцент И.А. Кунаковская
доцент А.Ю. Частоедова
старший преподаватель О.А. Бирюкова

У 67 **Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты [Электронный ресурс]: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием (17 апреля 2026 г.) материалы конференции / ред. коллегия: З.М. Хашева, Е.В. Мирзоева, С.С. Воеводина, А.В. Ащеулов, Е.П. Гетман, О.Н. Коломыц, В.Е. Черникова, И.А. Кунаковская, А.Ю. Частоедова, О.А. Бирюкова. – Электронные данные. – Краснодар: КГУФКСТ, 2026. – электронный оптический диск.**

ISBN 978-5-94123-019-8

Электронное научное издание

Минимальные системные требования:

- компьютер типа IBM с процессором Intel Pentium I и выше;
- операционная система Windows 2000/XP;
- процессор с частотой не ниже 500 MHz;
- оперативная память с 8 Mb и более;
- жесткий диск с объемом свободного места не менее 40 Mb;
- видеокарта с 8 Mb памяти; – SVGA монитор с поддержкой разрешения 1024x768;
- CD привод 4x или лучше (рекомендуется 16x).

ISBN 978-5-94123-019-8

© КГУФКСТ, 2026

© Коллектив авторов, 2026

Надвыпускные данные:

Электронное научное издание создано в приложении Microsoft Office – Microsoft Word, PowerPoint.

Программа работает на любых IBM совместимых компьютерах под управлением Windows 2000/XP, 7, 8, 8.1, 10, 11 на которых установлены средства для работы с мультимедийными приложениями. Программа не требует установки и работает как с жесткого, так и непосредственно с лазерного диска. Запуск программы не должен вызывать затруднение у обучающихся.

Ответственный редактор

Технический редактор

Корректор

Оригинал-макет подготовила

Б.Ф. Курдюков

Г.А. Ярошенко

Е.В. Чуйкова

С.С. Воеводина

Выпускные данные:

Подписано к использованию 01.06.2026.

Заказ № 19.

Объем издания 2,43 Мб.

Электронный оптический диск (CD-R).

Тираж 7 экз.

Редакционно-издательский отдел Кубанского государственного университета физической культуры, спорта и туризма.

350015, г. Краснодар, ул. Будённого, 161.

E-mail: avtor-rio-kgufkst@mail.ru.

СОДЕРЖАНИЕ

М.Е. Азаренко ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	8
О.А. Бирюкова ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	11
Ю.Г. Бич СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ СТАДИОНОВ: ОТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ДО ЭСТЕТИКИ	17
С.С. Воеводина, Л.Г. Вакалова РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА.....	21
Е.П. Гетман, Алахмад Алмахдо Хуссеин КОРПОРАТИВНЫЙ СПОРТ В СИРИИ.....	26
Е.П. Гетман, В.Д. Гузенко УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ СПОРТОМ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	30
Т.В. Дайбова, Е.П. Гетман УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ В СПОРТИВНОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ.....	33
Д.В. Иванова ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ СТУДЕНТОВ НА РЫНКЕ СПОРТИВНО-ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ РЕГИОНА	36
О.Н. Кириченко ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНОЙ ФЕДЕРАЦИЕЙ	41
С.А. Клименко ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА ФИЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	45
А.А. Козлов, В.Е. Черникова СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ В РОССИЙСКОМ БОКСЕ: ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ.....	49

О.Н. Коломыц ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	53
О.Н. Коломыц, В.В. Кононенко ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	57
Е. Г. Костенко ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ ...	62
Т.А. Костенко ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ В СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	66
И.А. Кунаковская, Деб Натх Аджой СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОТСТАВАНИЯ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ В БАНГЛАДЕШ	69
И.А. Кунаковская, Марега Самба РОЛЬ СПЕЦИАЛЬНОЙ ОЛИМПИАДЫ СЕНЕГАЛА В ТРАНСФОРМАЦИИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И СОЦИАЛЬНОЙ ИНКЛЮЗИИ	73
И.А. Кунаковская, Град Хадил МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОГО ТУРИЗМА В ТУНИСЕ	77
С.А. Мясищев, К.С. Кирюхин ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В СФЕРЕ СПОРТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ЭВОЛЮЦИЯ, МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ	81
Р.А. Османов МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ФАКТОР РОСТА ДОХОДНОСТИ ФИТНЕС-КЛУБОВ	86
А.Ф. Петрушенко, Д.В. Иванова СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТА И ТУРИЗМА»	91
С.В. Петухова, И.С. Ключева ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ.....	95

П.Е. Пичугин, С.А. Оленичева ПРОЕКТНЫЙ ПОХОД К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ В ФГБУ «МДЦ «АРТЕК».....	100
А. Платовская СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО- СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	104
К.В. Полеенко, В.Е. Черникова СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ СПОРТИВНОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ... ..	108
Т.А. Семенюта-Варшавская ОРГАНИЗАЦИЯ И СИСТЕМА ПРОВЕДЕНИЯ СОРЕВНОВАНИЙ ПО АКАДЕМИЧЕСКОЙ ГРЕБЛЕ	112
Д.С. Спесивцев ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	115
Д.И. Степанов РАЗРАБОТКА МЕР ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	118
М.Д. Сухорукова СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СОРЕВНОВАНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ.....	122
О.А. Татаринцева, О.А. Бирюкова ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ.....	126
Милич Милан, М.Ю. Татаров РАЗВИТИЕ МАССОВЫХ ПРОГРАММ ВОДНЫХ ВИДОВ СПОРТА КАК ФАКТОР УКРЕПЛЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ НАСЕЛЕНИЯ.....	130
Е.А. Торубаров, Г.Б. Уколова ПРОДВИЖЕНИЕ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ	134
А.Р. Фахрисламов СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ПЛАТФОРМА МОНЕТИЗАЦИИ СПОРТИВНОГО КОНТЕНТА: МОДЕЛИ И СТРАТЕГИИ	137
В.О. Федяева ЗДОРОВЬЕ НАЧИНАЕТСЯ С ИГРЫ: ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ФИЗКУЛЬТУРЕ ДЛЯ ДОШКОЛЬНИКОВ	141
Е.А. Хаджалдиева, А.М. Углова ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	144

З.М. Хашева, В.А. Брагина ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СОРЕВНОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СПОРТИВНЫХ ИГРАХ.....	148
З.М. Хашева, Е.М. Мазур КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ.....	155
М.В. Хворостова МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДЕТЕЙ В СПОРТИВНЫЕ СЕКЦИИ.....	162
Д.А. Черкасов, В.Е. Черникова ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ФУТБОЛЬНЫМ КЛУБОМ КАК КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	165
В.Е. Черникова СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	169
А.М. Чернова УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ РОССИЙСКОГО КОННОГО СПОРТА: ВЫЗОВЫ И ПРОБЛЕМЫ	173
Д.О. Шабeko ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ.....	177
Ю.А. Шекунова ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ.....	181
Ж.Ю. Шпак МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	186
Г.А. Ялгашева, А.В. Ащеулов ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ СОТРУДНИКОВ СПОРТИВНЫХ ШКОЛ, КАК ОДНОГО ИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	191

ФОРМИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РОЛЕЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

М.Е. Азаренко

Научный руководитель И.А. Кунаковская

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

Аннотация. Статья посвящена анализу процессов формирования и реализации управленческих ролей в деятельности спортивных организаций в условиях усложнения внешней среды, усиления конкуренции, необходимости повышения качества предоставляемых услуг. Рассматриваются особенности распределения ролевых функций руководителей и специалистов с учётом специфики спортивной отрасли. Выявляется влияние управленческих ролей на эффективность функционирования спортивных организаций, а также анализируются факторы, определяющие их развитие в современных условиях. Обосновывается необходимость совершенствования управленческих компетенций персонала в современных спортивных организациях.

Ключевые слова: управленческие роли; спортивные организации; менеджмент спорта; эффективность управления; организационная структура; профессиональные компетенции; управление персоналом.

Современные физкультурно-спортивные организации функционируют в условиях усложнения внешней среды, усиления конкуренции и необходимости повышения качества предоставляемых услуг. В этих условиях особую значимость приобретает эффективная система управления, в которой ключевую роль играют руководители и специалисты, реализующие различные управленческие функции. Формирование и реализация управленческих ролей становится важным фактором обеспечения устойчивости и результативности деятельности спортивных организаций. Распределение управленческих ролей целесообразно рассматривать как часть управления компетенциями участников организационного взаимодействия: устойчивость результата зависит от согласованности функций, ответственности и профессиональных навыков [6].

Понятие управленческой роли связано с совокупностью моделей поведения, ожидаемых от субъекта управления в рамках занимаемой должности. В контексте спортивных организаций управленческие роли приобретают специфические особенности, обусловленные сочетанием административной, педагогической и социально ориентированной деятельности. Руководители и специалисты в данной сфере одновременно выполняют функции организаторов, координаторов, наставников и коммуникаторов, что требует высокого уровня профессиональной гибкости и компетентности [1].

Процесс формирования управленческих ролей определяется рядом факторов, среди которых важное место занимают организационная структура, цели и задачи учреждения, а также уровень профессиональной подготовки персонала. В спортивных организациях значительное влияние оказывает также специфика контингента занимающихся, включая возрастные и социальные особенности, что требует адаптации управленческих подходов [3]. Кроме того, формирование ролей во многом зависит от управленческой культуры организации, включающей ценности, нормы взаимодействия и стиль руководства.

На практике управленческие роли формируются как на формальном, так и на неформальном уровне. Формальный аспект связан с должностными инструкциями, регламентами и распределением обязанностей, тогда как неформальный отражает реальные модели поведения сотрудников, складывающиеся в процессе взаимодействия. В спортивных организациях нередко наблюдается смещение акцента в сторону неформальных ролей, особенно в коллективах с выраженной командной культурой, где большое значение имеют личные качества руководителя и его авторитет [2].

Реализация управленческих ролей предполагает выполнение комплекса функций, направленных на достижение целей организации. Важнейшей из них является организационная функция, обеспечивающая координацию деятельности подразделений и эффективное использование ресурсов [5]. Не менее значима мотивационная составляющая, связанная с формированием заинтересованности сотрудников в достижении высоких результатов. В условиях спортивной деятельности особую роль играет коммуникативная функция, поскольку взаимодействие с тренерами, спортсменами, родителями и внешними партнёрами требует развитых навыков делового общения.

Особенностью реализации управленческих ролей в спортивных организациях является их многомерный характер. Руководитель должен одновременно обеспечивать административное управление, поддерживать спортивные результаты и создавать благоприятную социально-психологическую атмосферу в коллективе. Это требует сочетания стратегического мышления и оперативного управления, а также способности адаптироваться к изменяющимся условиям.

В современных условиях наблюдается трансформация управленческих ролей, связанная с цифровизацией и внедрением новых технологий. Использование информационных систем, цифровых платформ и аналитических инструментов изменяет характер управленческой деятельности, усиливая значение аналитических и координационных функций. Руководители спортивных организаций всё чаще выступают в роли менеджеров данных, принимающих решения на основе объективной информации, что повышает обоснованность управленческих действий [4].

Вместе с тем процесс реализации управленческих ролей сталкивается с рядом проблем. К числу наиболее значимых можно отнести недостаточный уровень управленческой подготовки специалистов, перегрузку административными функциями, а также ограниченность ресурсов. Эти

факторы могут снижать эффективность выполнения управленческих функций и препятствовать достижению стратегических целей организации.

Повышение эффективности формирования и реализации управленческих ролей требует комплексного подхода, включающего развитие профессиональных компетенций, совершенствование организационной структуры и внедрение современных методов управления. Особое значение имеет система повышения квалификации, направленная на развитие управленческих навыков и адаптацию персонала к новым условиям деятельности.

Таким образом, управленческие роли руководителей и специалистов являются важнейшим элементом системы управления спортивными организациями. Их эффективное формирование и реализация обеспечивают достижение организационных целей, повышение качества предоставляемых услуг и устойчивое развитие отрасли в целом.

Список литературы:

1. Борзилова Д.В., Зубарев Ю.А., Горбачева В.В. Особенности деятельности менеджера в спортивных организациях // Подготовка спортивного резерва: передовые практики Содружества: Сборник материалов I Международной научно-практической конференции, Волгоград, 23 мая 2024 года. – Волгоград: Волгоградская государственная академия физической культуры, 2024. С. 31-36.

2. Горбань А.Р., Кунаовская И.А. Организационно-управленческая деятельность в спортивных организациях: стратегии и реализация // Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты : Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Краснодар, 24 апреля 2025 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2025. С. 53-57.

3. Курилова М.В., Козлова Ю.И., Козлова Е.П. Роль менеджера в спортивной организации // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы : Сборник статей по материалам XVII Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов, Нижний Новгород, 27 ноября 2019 года / Мининский университет. Том I. – Нижний Новгород: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина», 2019. С. 188-190.

4. Лебидь В.В. Инновационные подходы в управлении – залог эффективности и конкурентности организации // Тезисы докладов LI научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа: Материалы конференции, Краснодар, 01 февраля – 30 2024 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2024. С. 32-33.

5. Старков Р.В. Роль руководителя спортивной организации в принятии организационных и управленческих решений // Студенческий вестник. 2025. № 6-3(302). С. 28-29.

6. Хашева З.М. Управление ключевыми компетенциями участников межорганизационных сетей // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. № 1. С. 322–329.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

О.А. Бирюкова

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В статье рассматривается сущность государственного воздействия на сферу физической культуры и спорта, анализируются его основные цели, функции, формы и механизмы реализации. Особое внимание уделяется нормативно-правовому регулированию, финансовому обеспечению, лицензированию, контролю качества услуг, кадровой политике и развитию спортивной инфраструктуры. Обосновывается, что государственное регулирование выступает системообразующим фактором устойчивого функционирования физкультурно-спортивных организаций, повышения доступности спортивных услуг и реализации приоритетов социальной политики государства. Сделан вывод о необходимости совершенствования механизмов государственного управления в данной сфере на основе комплексного, программно-целевого и социально ориентированного подхода.*

***Ключевые слова:** государственное регулирование; физическая культура; спорт; физкультурно-спортивные организации; спортивная политика; управление спортом; нормативно-правовое регулирование; финансирование спорта; спортивная инфраструктура; социальная политика.*

Физическая культура и спорт в современных условиях выступают не только значимыми элементами социальной сферы, но и важными факторами укрепления здоровья населения, повышения качества жизни граждан, формирования человеческого капитала и обеспечения национальной конкурентоспособности. В этой связи особую актуальность приобретает проблема государственного регулирования деятельности физкультурно-спортивных организаций, поскольку именно через систему публичного управления обеспечиваются условия для устойчивого развития отрасли, расширения доступности спортивных услуг и реализации конституционного права граждан на занятия физической культурой и спортом. В региональном измерении такая постановка вопроса соотносится с воспроизводственным подходом к социально-экономической политике, где развитие отраслевых организаций рассматривается через устойчивость ресурсной базы, институциональных условий и общественного результата [5].

Государственное регулирование в данной сфере обусловлено особой общественной значимостью физической культуры и спорта. Рыночные механизмы сами по себе не способны в полной мере обеспечить равный доступ населения к спортивной инфраструктуре, поддержание массового спорта, подготовку спортивного резерва и реализацию долгосрочных программ оздоровления населения. Вследствие этого государство выступает не только

регулятором, но и активным участником организационных, экономических и правовых процессов, происходящих в системе физкультурно-спортивной деятельности.

Государственное регулирование деятельности физкультурно-спортивных организаций представляет собой целенаправленное воздействие органов публичной власти на процессы создания, функционирования и развития субъектов спортивной отрасли посредством правовых, организационных, финансово-экономических и контрольных механизмов. Его основное назначение заключается в обеспечении общественно значимых целей, связанных с укреплением здоровья населения, развитием массового спорта, подготовкой спортсменов высокого класса и созданием условий для систематической физической активности граждан.

Специфика государственного регулирования в рассматриваемой сфере определяется тем, что физкультурно-спортивные организации сочетают в своей деятельности социальные, образовательные, оздоровительные, воспитательные и в ряде случаев коммерческие функции. Это требует комплексного подхода к их правовому статусу и механизму управления. Государство должно учитывать не только экономическую эффективность их деятельности, но и социальный эффект, выражающийся в росте вовлеченности населения в занятия спортом, снижении заболеваемости, профилактике девиантного поведения молодежи и формировании культуры здорового образа жизни.

Основной целью государственного регулирования деятельности физкультурно-спортивных организаций является обеспечение условий для эффективного функционирования и развития системы физической культуры и спорта в интересах личности, общества и государства. Данная цель конкретизируется через ряд взаимосвязанных задач.

К числу важнейших задач относится создание нормативно-правовой базы, определяющей статус, полномочия, права и обязанности физкультурно-спортивных организаций. Не менее значимой задачей выступает формирование системы финансового обеспечения отрасли, включающей бюджетное финансирование, субсидирование, грантовую поддержку и стимулирование привлечения внебюджетных ресурсов [2]. Важное место занимает развитие спортивной инфраструктуры, обеспечение доступности объектов спорта для населения и создание условий для занятий физической культурой в различных возрастных и социальных группах.

Государственное регулирование направлено также на подготовку и поддержку кадрового потенциала спортивной отрасли, совершенствование системы спортивной подготовки, развитие массового и детско-юношеского спорта, обеспечение безопасности спортивной деятельности и контроль качества оказываемых услуг. В современных условиях к числу приоритетных задач также относится цифровизация управления в сфере физической культуры и спорта.

Одним из базовых элементов государственного регулирования выступает нормативно-правовое обеспечение деятельности физкультурно-спортивных организаций. Правовое регулирование определяет порядок создания и

деятельности спортивных организаций, их виды, формы собственности, правовой статус работников отрасли, а также правила организации физкультурных и спортивных мероприятий.

Законодательная база в данной сфере формирует правовые гарантии реализации государственной политики в области физической культуры и спорта. Она закрепляет полномочия федеральных, региональных и муниципальных органов власти, определяет правовой режим спортивной подготовки, требования к спортивным сооружениям, стандарты безопасности, порядок присвоения спортивных разрядов и званий, а также механизмы поддержки массового спорта.

Нормативно-правовое регулирование имеет особое значение, поскольку физкультурно-спортивные организации функционируют в условиях повышенной социальной ответственности. От качества законодательства зависит стабильность их работы, уровень правовой защищенности участников спортивных отношений и эффективность реализации государственных программ развития спорта.

Государственное регулирование реализуется в различных формах, каждая из которых выполняет определенную функцию в системе управления отраслью. Одной из основных форм является правовое регулирование, заключающееся в издании нормативных актов, установлении обязательных требований и определении правового режима функционирования спортивных организаций.

Существенное значение имеет организационное регулирование, выражающееся в формировании системы органов управления физической культурой и спортом, распределении полномочий между уровнями публичной власти, разработке стратегий, программ и концепций отраслевого развития. Через организационные механизмы государство координирует деятельность спортивных школ, центров подготовки, федераций, спортивных клубов и иных субъектов отрасли [1].

Экономическое регулирование проявляется в бюджетном финансировании, налоговом стимулировании, предоставлении субсидий, грантов, дотаций и иных мер поддержки. Данная форма особенно важна, поскольку значительная часть физкультурно-спортивных организаций не может функционировать исключительно на рыночной основе и нуждается в государственном содействии.

Контрольная форма государственного регулирования выражается в надзоре за соблюдением законодательства, проверке целевого использования средств, соблюдении стандартов безопасности, санитарных требований и правил организации спортивной деятельности. Контроль обеспечивает законность, дисциплину и повышение качества услуг в сфере физической культуры и спорта.

Финансовое регулирование деятельности физкультурно-спортивных организаций занимает центральное место в системе государственного управления отраслью. Государство обеспечивает финансирование учреждений физической культуры и спорта через бюджеты различных уровней, а также посредством целевых программ, субсидий и инвестиций в развитие спортивной инфраструктуры.

Особое значение имеет финансирование организаций, обеспечивающих массовую физкультурно-оздоровительную работу, подготовку спортивного резерва, развитие детско-юношеского спорта и реализацию социальных программ в сфере физической активности населения [4]. Важным направлением государственной поддержки является строительство и модернизация спортивных объектов, оснащение их современным оборудованием, а также развитие доступной спортивной среды в городах и сельских территориях.

Наряду с прямым бюджетным финансированием государство применяет механизмы косвенного стимулирования, включая налоговые льготы, поддержку государственно-частного партнерства, грантовые конкурсы и программы целевого финансирования социально ориентированных проектов. Такие меры позволяют расширить ресурсную базу физкультурно-спортивных организаций и повысить устойчивость их функционирования.

Развитие физкультурно-спортивных организаций невозможно без качественного кадрового обеспечения. В связи с этим государственное регулирование охватывает вопросы подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов отрасли, включая тренеров, преподавателей физической культуры, инструкторов, спортивных менеджеров, медицинских работников и административный персонал.

Государство определяет квалификационные требования к специалистам, участвует в разработке образовательных стандартов, организует систему профессионального обучения и аттестации кадров. Особое внимание уделяется совершенствованию профессиональных компетенций работников спортивной отрасли, внедрению современных образовательных технологий и развитию непрерывного профессионального образования.

В современных условиях кадровая политика в спорте должна учитывать новые вызовы, связанные с цифровизацией, необходимостью междисциплинарной подготовки, развитием адаптивной физической культуры и расширением спектра спортивно-оздоровительных услуг. Поэтому государственное регулирование кадровой сферы выступает одним из важнейших направлений модернизации физкультурно-спортивных организаций.

Эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций во многом зависит от уровня развития спортивной инфраструктуры. Государство играет определяющую роль в создании, модернизации и содержании спортивных объектов, обеспечивающих проведение тренировочного процесса, соревнований и массовых физкультурно-оздоровительных мероприятий.

Развитие инфраструктуры включает строительство спортивных залов, бассейнов, стадионов, ледовых арен, универсальных площадок, объектов для занятий массовым спортом по месту жительства и иных сооружений [3]. При этом государственное регулирование должно быть направлено не только на количественное увеличение числа объектов спорта, но и на повышение их территориальной доступности, технической оснащенности, безопасности и адаптированности для различных групп населения, включая лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Особое значение имеет обеспечение равного доступа к спортивным услугам в различных регионах и муниципальных образованиях.

Неравномерность развития инфраструктуры может приводить к социальному неравенству в сфере физической культуры и спорта, что требует выработки адресных мер государственной поддержки.

Контроль и надзор являются обязательными элементами государственного регулирования деятельности физкультурно-спортивных организаций. Они направлены на обеспечение соблюдения законодательства, защиту прав участников спортивных отношений, предупреждение правонарушений и повышение качества функционирования спортивной системы.

Контрольные мероприятия охватывают широкий круг вопросов, включая соблюдение правил финансирования, законность использования имущества, выполнение государственных заданий, соблюдение требований охраны труда, санитарно-гигиенических норм, правил безопасности при проведении занятий и соревнований. Кроме того, важным направлением является контроль качества спортивной подготовки и эффективности реализации программ развития физической культуры и спорта.

Эффективный государственный контроль не должен сводиться исключительно к санкционным мерам. Его функция состоит также в выявлении проблемных зон, предупреждении нарушений, консультативном сопровождении организаций и повышении общей управленческой культуры в спортивной отрасли.

Несмотря на значительное внимание государства к развитию физической культуры и спорта, в системе государственного регулирования сохраняется ряд проблем. К ним относятся недостаточная согласованность полномочий между уровнями публичной власти, неравномерность финансирования, различия в уровне инфраструктурного обеспечения регионов, дефицит квалифицированных кадров и недостаточное развитие механизмов оценки эффективности деятельности спортивных организаций.

Существенной проблемой остается бюрократизация отдельных управленческих процедур, затрудняющая оперативное принятие решений и адаптацию организаций к изменяющимся условиям. Кроме того, в ряде случаев наблюдается недостаточная интеграция частного сектора, общественных объединений и некоммерческих организаций в реализацию государственной политики в сфере спорта.

В современных условиях особое значение приобретает необходимость цифровой трансформации государственного управления [6], совершенствования системы мониторинга спортивной активности населения, внедрения аналитических инструментов оценки результативности программ и повышения открытости деятельности органов управления физической культурой и спортом.

Совершенствование государственного регулирования деятельности физкультурно-спортивных организаций должно осуществляться на основе системного подхода, сочетающего правовые, организационные, финансовые и

цифровые механизмы управления. Одним из приоритетных направлений является повышение согласованности действий федеральных, региональных и муниципальных органов власти, а также развитие программно-целевого управления отраслью.

Необходимо укреплять финансовую устойчивость физкультурно-спортивных организаций, развивать механизмы государственно-частного партнерства, стимулировать инвестиции в спортивную инфраструктуру и расширять меры поддержки социально ориентированных спортивных проектов. Важную роль должно играть совершенствование системы подготовки и мотивации кадров, а также внедрение цифровых решений в процессы управления, учета, мониторинга и взаимодействия с населением.

Перспективным направлением является усиление социальной адресности государственного регулирования, то есть ориентация на конкретные потребности различных групп населения: детей, молодежи, лиц старшего возраста, людей с ограниченными возможностями здоровья, жителей сельских территорий. Такой подход позволит повысить реальную эффективность государственной политики в сфере физической культуры и спорта.

Таким образом, эффективное государственное регулирование позволяет не только поддерживать текущую деятельность физкультурно-спортивных организаций, но и создавать условия для их модернизации, повышения качества услуг, развития инфраструктуры и расширения массового участия населения в физкультурно-оздоровительной деятельности.

Список литературы:

1. Алексеев С.В., Литвинюк М.С. О пределах автономии физкультурно-спортивных организаций: проблемы правового регулирования и пути их решения // Спорт: экономика, право, управление. 2024. № 4. С. 3-13.
2. Великов С., Татаров М.Ю., Лазарова М. Подход к управлению в области организационного развития // Формы и методы социальной работы в различных сферах жизнедеятельности: материалы V международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию социальной работы в России, Улан-Удэ, 08–09 декабря 2016 года. Улан-Удэ: Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления, 2016. С. 68-69.
3. Захарова Э.А., Коломыц О.Н. Маркетинговая стратегия спортивной организации // Междисциплинарный подход к изучению социально-гуманитарных наук: теория, методика, практика: Сборник научных статей. Ульяновск: ИП Кеньшенская В. В., Зебра, 2024. С. 113-116.
4. Казавов Э.З., Эльмурзаев А.В. Правовое регулирование взаимодействия физкультурно-спортивных организаций с государственными органами // Человек. Социум. Общество. 2024. № S6. С. 251-259.
5. Хашева З.М. Региональная социально-экономическая политика: воспроизводственный подход // Terra Economicus. 2009. Т. 7. № 4-2. С. 205–207.
6. Цифровой маркетинг и цифровая логистика: учебник/ под ред. А.А. Воронов, А.А. Созиновой, Н.К. Савельевой. М.: ИНФРА-М, 2024. 426 с.

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ СТАДИОНОВ: ОТ КОММЕРЦИАЛИЗАЦИИ ДО ЭСТЕТИКИ

Ю.Г. Бич

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В статье исследуются современные аспекты развития спортивных сооружений на примере знаменитых в мире стадионов, анализируются тенденции увеличения коммерциализации и направления повышения доходности объектов, рассматривается переход от строительства однотипных «спортивных коробок» к уникальным сооружениям, в которых архитектурная форма становится мощным средством коммуникации и культурной идентичности, меняет вокруг себя городской ландшафт, становится центром психологического притяжения не только спортивной целевой аудитории, но и более широкой массы горожан и туристов.*

***Ключевые слова.** стадион; скайбокс; коммерциализация; доходность; атрибутика; футбольный клуб; лига; городская среда.*

Спорт всегда был неотъемлемой частью развития общей культуры человечества. Такие спортивные сооружения, как стадионы издревле привлекали народные массы. Мы прекрасно помним Колизей Рима, как символ зрелищности и азартности людей. В своем исследовании мы поставили задачу проанализировать некоторые аспекты коммерциализации спортивных арен в современном мире. Кроме вопросов доходности стадионов от коммерческой деятельности мы рассматриваем и вопрос эстетической значимости данных объектов, традиций и новаторства в вопросах архитектурных решений современных спортивных сооружений.

Стадионы всегда были очень затратными в части финансирования их строительства и эксплуатации. В наши дни ситуация меняется и современные спортсооружения способны к самоокупаемости и, что немаловажно к многофункциональности [4]. Такой подход стал возможен, прежде всего за счет привлечения частных инвесторов и спонсоров и отхода этих объектов от исключительно государственного финансирования. Этот процесс идет в русле государственной стратегии развития спорта в Российской Федерации. Например, снижение зависимости футбольных клубов от госфинансирования.

Вопрос коммерциализации стадионов остро стоит во всем мире. Так, например, Олимпийский стадион в Лондоне приносит убытки государству и его планируют продать команде «Вест Хэм» [1]. Ученые экономисты разрабатывают финансовую стратегию клубов и лиг, в которой важны ресурсы стадиона для повышения рентабельности футбольных клубов [3]. Об этом

говорил в своей диссертации доктор делового администрирования А. Стивенс в Бизнес-школе Хенли, Университете Рединга [1].

Наиболее очевидным инструментом получения прибыли от футбольных арен, является продажа билетов. Однако необходимо выявлять и менее очевидные, но такие же прибыльные направления работы спорт сооружений.

Важнейшую роль играет строительство многофункциональных объектов. В нашей стране есть не очень удачный опыт строительства футбольных стадионов с прицелом проведения легкоатлетических состязаний. Тогда вокруг футбольного поля сооружался беговой трек (в Москве в Лужниках, в Краснодаре – Динамо). Это вносило неудобства в моменты трансляции и лишало зрителей первых рядов комфортного просмотра.

В зарубежном опыте стадиона английской команды «Тоттенхэм Хотспур» встречаем другую крайность. На стадионе построена крупнейшая пивоварня с системой быстрой подачи пива, которая за 15 минутный перерыв позволяет обслуживать больше зрителей, и приносит огромную прибыль [1]. Безусловно, в плане соблюдения моральных норм выпивка пива на стадионе проигрывает занятиям легкой атлетикой. Но это, к сожалению, современный тренд, это «пиво – футбол» в крепкой связке. Другой элемент коммерциализации стадиона «Тоттенхэма» – строительство второго поля с искусственным покрытием, предназначенным для американского футбола. Этим англичане привлекают болельщиков из США, расширяя свои финансовые возможности [1]. На российском стадионе «Динамо» – «ВТБ Арена» помимо футбольных матчей проводятся игры хоккейной команды «Динамо». Кроме того, на первом этаже арены расположен торговый центр, который работает и в дни матчей благодаря разным входам в здание. Это позволяет взимать плату за аренду с торговых точек, ресторанов и пунктов быстрого питания [2].

Расширение VIP-лож, зон гостеприимства и скайбоксов также является перспективным направлением повышения прибыльности стадионов. В 2019 году испанский «Реал Сосьедад» на своем стадионе построил 82 ложи и 2300 мест в зонах гостеприимства, что повысило рентабельность арены и в 1.5 раза увеличило число спонсоров и партнеров [1]. К эксклюзивному классу мест на стадионах относятся просторные помещения с панорамным видом на поле, кондиционером, детской комнатой, ресторанным обслуживанием и отдельным входом – скайбоксы (англ. Skybox). Некоторым фирмам, арендуя помещения на весь сезон устраивают там офисы. В России скайбоксы впервые оборудованы на стадионе Лужники в 2016 году [3].

Стойкий доход стадионам дает использование наименований спонсоров и партнеров в нейминге футбольных арен (например, Динамо – «ВТБ Арена», «Озон Арена» стадиона Краснодар, стадион Зенита – «Газпром Арена», стадион Локомотива – «РЖД Арена» и т.д.) [2]. В Европе данная практика также является распространенной. Например, стадион немецкой «Баварии» носит название «Альянц Арена» и дополнительно от этого зарабатывает 6 млн. евро в год [1, с.7].

Другие способы повышения рентабельности стадионов перечислены в справочнике УЕФА по качеству стадионов. Это – 1. Точки торговли

атрибутикой. 2. Автомобильные стоянки, которые могут сдаваться за плату, как в игровые, так и в обычные дни. 3. Проведение корпоративных мероприятий, концертов, свадеб и т.д. 4. Клубный музей. 5. Деятельность стадиона, как кинотеатра. 6. Пункты общественного питания и сопутствующего бизнеса [1].

Важным аспектом является то, что в контексте изучения мировой художественной культуры стадионы давно вышли за рамки исключительно спортивных сооружений. В настоящее время это монументальные произведения искусства, которые транслируют ценности и амбиции целых народов. Архитектурная составляющая стадиона является мощным средством коммуникации современности с историческим началом региона. В этом процессе стадион перенимает в античности роль главного форума общественной жизни. Не случайно стадион Краснодар называют местным Колизеем [4, с.80]. Сдержанный величественный стиль и материал травертин дают отсылку к Риму. Внутри по чаше стадиона размещается огромный современный медиаэкран.

Мощный стадион «Птичье гнездо» в Пекине создан на основе метафоры – защиты новорожденной жизни [6]. Этот олимпийский объект изменил жизнь целого региона. При ночной подсветке стальные переплетения стадиона оживают, и он становится похож на гигантский китайский фонарик, соединяя древние традиции с футуристическим дизайном.

Красивейший стадион «Аль-Джануб» в Катаре напоминает паруса древних арабских судов Дау [6]. Огромная тяжелая конструкция превращается в нечто легкое и воздушное благодаря мастерству удивительного ирано-британского архитектора Захи Хадид [5, с.58]. Белоснежная крыша, как парус парит над пространством.

Можно сделать вывод, что подобные сооружения перестают быть просто «спортивными коробками», а становятся символами своих стран. Вокруг современного стадиона создается целый комплекс для отдыха. Так всемирно известным объектом культуры, выросшим вокруг Краснодарского стадиона, стал парк, носящий в народе имя мецената Сергея Галицкого. Подобные локации меняют городскую среду и становятся центрами культурного притяжения, не только горожан, но и многочисленных туристов. Несомненно, спортивные арены в наши дни демонстрируют multifunctionality, высокую технологичность, рентабельность, историческую преемственность и эстетическую привлекательность.

Список литературы:

1. Антипин А.Д., Казиахмедов А.М. Анализ способов коммерциализации спортивных объектов футбольных клубов // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 11-1. С. 5-10.
2. Вакалова Л.Г., Гетман Е.П., Воеводина С.С. Региональные аспекты формирования олимпийского кластера // Физическая культура, спорт – наука и практика. 2013. № 2. С. 44-50.
3. Гетман Е.П., Воеводина С.С. Организационно-экономические подходы к управлению коммуникациями на рынке физической культуры и спорта // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-2. С. 245-251.

4. Гетман Е.П., Татаров М.Ю. Спортивные сооружения, как объекты культурного и научно-технического наследия // Культурное наследие Северного Кавказа как ресурс межнационального согласия. Программа и тезисы докладов участников XI международного научного форума. Москва, 2025. С. 80.

5. Шестаков В. П. Искусство и спорт: Очерки исторической эстетики. М.: ЛКИ, 2011. 208 с.

6. Храмы футбола – 16 стадионов, которые достойны самой красивой игры URL: <https://travelask.ru/blog/posts/46775-hramy-futbola-16-stadionov-kotorye-dostoiny-samoj-krasivoy-i?ysclid=mm3mjic56c857850477> (дата обращения : 25.02.2026).

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПРАКТИКА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

С.С. Воеводина¹, Л.Г. Вакалова²

¹ Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, г. Краснодар, Россия

² Национальный государственный Университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург, г. Санкт-Петербург, Россия

***Аннотация.** В работе представлены результаты анализа региональной практики государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта с учетом стратегического направления цифровой трансформации отрасли до 2030 года, обеспечивающей основные производственные и управленческие процессы в условиях ограниченности бюджетных ресурсов и поиска новых источников финансирования, рассматриваются механизмы взаимодействия государства и бизнеса в реализации проектов спортивной инфраструктуры, выявляются ключевые проблемы и предлагаются направления их решения. Особое внимание уделяется успешным спортивным проектам.*

***Ключевые слова:** физическая культура и спорт; государственно-частное партнерство; законодательство; инвестиции; спортивная инфраструктура.*

Реализация государственной стратегии развития физической культуры и спорта предполагает повышение экономической привлекательности и эффективности функционирования отрасли при сочетании бюджетного и внебюджетного ее финансирования, включая спортивную инфраструктуру. Такая постановка задачи соответствует более широкой логике устойчивого развития региона, в которой значимыми становятся согласование интересов участников, эффективное использование ресурсов и формирование межорганизационных связей [6; 7]. В связи с этим в российских регионах действуют модели государственно-частного партнерства (соглашения между государством и бизнесом/частным партнером об объединении ресурсов и распределении рисков в целях привлечения инвестиций) в области спортивных объектов профессионального и массового спорта. Более того, стратегическое направление цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года предполагает цифровизацию отрасли на основе государственно-частного партнерства [4].

Лучшими региональными практиками развития государственно-частного партнерства (далее – ГЧП) по данным Министерства экономического развития Российской Федерации за 2024 год признаны г. Санкт-Петербург, Самарская область и г. Москва. Краснодарский край занимает 8 место (рисунок 1).

Лидирующие позиции российских регионов обусловлены реализацией крупных инфраструктурных проектов:

– г. Санкт-Петербург – заключение концессионного соглашения в отношении магистрали скоростного движения с общим объёмом инвестиций более 240 млрд. руб., а также введение в эксплуатацию 5 общеобразовательных школ с общим объёмом инвестиций свыше 12 млрд. руб.;

– г. Москва – заключение соглашений с объёмом инвестиций 493 млрд. руб. и обеспечением ввода в эксплуатацию объектов на сумму 42 млрд. руб.

Место (2024)	Субъект Российской Федерации	Оценка динамики, баллы	Объём инвестиций по проектам ГЧП, млн руб.	
			Планируемый	Приведённый
1	г. Санкт-Петербург	100,0	253 993	133 095
2	Самарская область	87,0	156 855	115 792
3	г. Москва	73,3	534 214	97 575
4	Нижегородская область	47,7	204 584	63 450
5	Карачаево-Черкесская Республика	13,7	35 476	18 196
6	Ленинградская область	13,2	62 106	17 587
7	Республика Бурятия	9,9	46 280	13 228
8	Краснодарский край	9,8	44 005	13 058
9	Ростовская область	9,2	16 162	12 291
10	Республика Карелия	7,6	33 666	10 061

Рисунок 1. Лучшие региональные практики развития ГЧП, 2024 год [3]

По данным Минэкономразвития России соглашения о ГЧП реализуются преимущественно в сфере образования (рисунок 2).

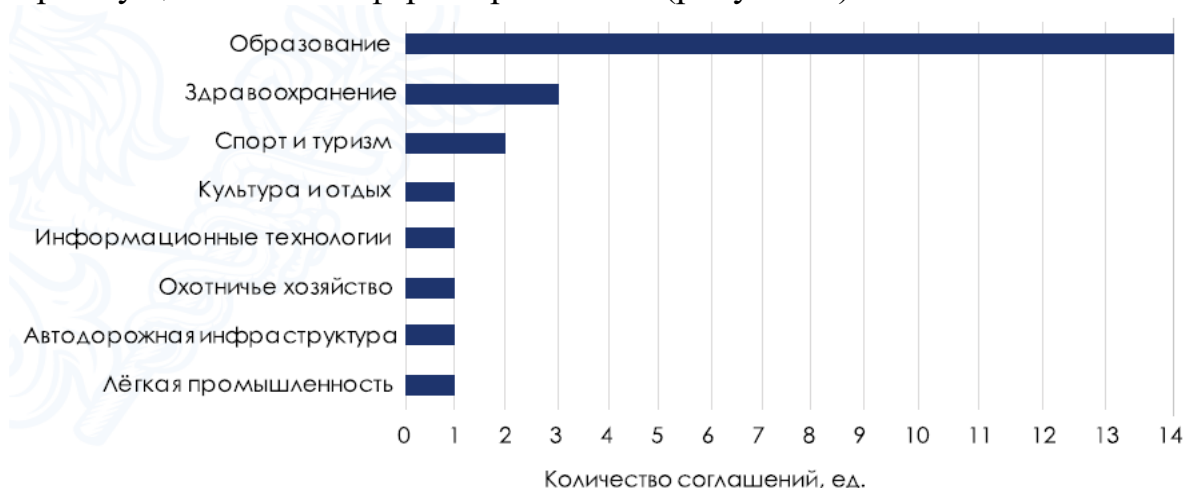


Рисунок 2 – Распределение количества соглашений о ГЧП по отраслям реализации [2]

В качестве успешного спортивного проекта в г. Санкт-Петербурге можно назвать концессионное соглашение от 15 января 2020 года между Правительством Санкт-Петербурга и ООО «СКА-Арена» на срок 55 лет, включающее следующие условия:

– реконструкция спортивно-концертного комплекса «Петербургский» с созданием многофункционального спортивно-досугового комплекса «СКА Арена»;

– обязательства инвестора построить спортивный объект с двумя ледовыми аренами: большой (вместимость не менее 20 000 зрителей) и малый (не менее 300 зрителей);

– создание на прилегающей территории парка отдыха с современными игровыми комплексами, спортивными полями с подогревом, фестивальной площадкой, павильонами, студиями, прогулочными зонами и зелёными пространствами.

Бюджетное финансирование проекта составило 10 млрд. руб. (не более 50% от общей стоимости проекта). Общая стоимость реализации – около 70 млрд. руб. Объект был завершён к маю 2023 года и первое официальное мероприятие на спортивном стадионе состоялось 9 декабря 2023 года.

Особенности проекта заключались в праве инвестора изменять параметры исходного объекта: высоты, этажности, объема, демонтаж, замену или восстановление несущих конструкций, и обязанности обустроить общественное пространство вокруг спортивной арены. Проект успешно реализован и является многофункциональным комплексом, используемым для проведения спортивных и культурных мероприятий, соответствует международным требованиям Континентальной хоккейной лиги и Международной федерации хоккея на льду.

В Краснодарском крае с использованием ГЧП построено 6 спортивных объектов для занятия водными видами спорта (Краснодар – Дворец водных видов спорта; Дворец самбо – Приморско-Ахтарский район, Абинск – плавательный бассейн, Темрюк – водно-спортивная база, Новороссийск – многофункциональный водный центр «Посейдон») [5].

К преимуществам ГЧП можно отнести снижение бюджетной нагрузки, повышение эффективности управления объектами, ускорение темпов развития спортивной инфраструктуры; привлечение экспертизы частного сектора.

Вместе с тем реализация ГЧП связана с определенными рисками, снижающими его эффективность:

– финансовыми – завышенные прогнозы посещаемости объектов (расхождение между планируемыми и реальными показателями может достигнуть 30-40%); сложности в формировании дополнительных источников дохода – проекты часто зависят не только от основной деятельности (проведения спортивных мероприятий), но и от сопутствующих услуг (торговля, реклама, зоны общественного питания);

– информационными – отсутствие единой базы данных по потенциальным объектам для ГЧП;

– нормативно-правовыми – отсутствие чётких регламентов, регулирующих взаимодействие государства и бизнеса в сфере физической культуры и спорта, недостаточность проработанности механизма защиты интересов частных партнёров при изменении законодательства;

– управленческими – недостаток квалифицированных менеджеров, способных эффективно управлять спортивными объектами;

– политическими – отсутствие уверенности в долгосрочных намерениях государства. Проекты ГЧП рассчитываются на длительные сроки от 5 до 30 лет (может и более), а бюджетные планы обычно охватывают 3 года, что создает неопределённость их будущего финансирования и поддержки.

Следует отметить и региональные различия, влияющие на реализацию спортивных проектов с ГЧП – экономический потенциал, уровень обеспеченности спортивными сооружениями, наличие программ развития физической культуры и спорта. В субъектах с высокой плотностью населения и существенной бюджетной поддержкой чаще создаётся благоприятная среда для частных инвестиций.

Приведем пример непредвиденного риска, снижающего эффективность ГЧП в физической культуре и спорте. Проект спортивного объекта в парке имени 30-летия Победы в г. Краснодаре (с использованием частных инвестиций и средств фонда «Доступный спорт» чемпиона мира по боксу Дмитрия Пирого) включал строительство стадиона для пляжных видов спорта площадью более 2,2 тыс. м², трибунами на 1,2 тыс. мест, игровым полем 26 × 36 м, раздевалками, тренерскими и судейскими комнатами, мультимедийным табло, звуковым оборудованием, системой искусственного освещения и условиями для людей с ограниченными возможностями. Планировалось его использование для проведения соревнований по пляжному футболу, волейболу, гандболу и теннису и в качестве тренировочной базы для клубной академии «Краснодар-ЮМР». Начатое в конце 2025 г. строительство было приостановлено в марте 2026 года из-за смерти инвестора – руководителя пляжного футбольного клуба «Краснодар-ЮМР» Владислава Силютина. В настоящее время осуществляется поиск решений по продолжению проекта [1].

Минимизация данных рисков связана с решением указанных проблем и позволит развивать ГЧП в отраслевой сфере.

Таким образом, государственно-частное партнёрство – ключевой инструмент развития физической культуры и спорта. Несмотря на существующие проблемы, позволяет ускорить модернизацию инфраструктуры, привлечь дополнительные инвестиции и создать условия для достижения целевых показателей государственной отраслевой стратегии.

Список литературы:

1. В Краснодаре появится современный центр пляжных видов спорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kuban.kp.ru/online/news/6696007/> (дата обращения 06.04.2026).
2. О развитии государственно-частного партнерства в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Министерство экономического развития Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material/departments> (дата обращения 07.04.2026).
3. Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития ГЧП за 2024 год [Электронный ресурс]. – Министерство экономического развития Российской Федерации. Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru/material> (дата обращения 06.04.2026).

4. Распоряжение Правительства РФ от 18.03.2026 № 528-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации физической культуры и спорта на период до 2030 года». – Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru> (дата обращения 06.04.2025).

5. Спортивный вестник министерства физической культуры и спорта Краснодарского края. 2024 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kubansport.krasnodar.ru/department/sportivnyy-vestnik> (дата обращения 06.04.2026).

6. Хашева З.М., Джерештиева Ф.А. Управление устойчивым развитием региона: монография. Краснодар: Изд-во ЮИМ, 2011. 115 с.

7. Хашева З.М. Управление ключевыми компетенциями участников межорганизационных сетей // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. № 1. С. 322–329.

КОРПОРАТИВНЫЙ СПОРТ В СИРИИ

Е.П. Гетман¹, Алахмад Алмахдо Хуссеин²

¹Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

²Сирия

***Аннотация.** В работе анализируется состояние развития физкультурно-спортивной активности и корпоративного спорта в одной из стран Ближнего Востока, а именно в Сирии. Предпринята попытка провести анализ, как проблем, так и вызовов, объективно стоящих перед страной, в том числе в физкультурно-спортивной сфере. Выявленные основные проблемы позволяют сформулировать предположительные прогнозы, наметить пути возможного развития корпоративного спорта и в целом физической и спортивной подготовки населения. Делается вывод о необходимости обмена опытом и проведения совместных спортивных мероприятий между Россией и Сирией.*

***Ключевые слова:** спортивные мероприятия; корпоративный спорт; корпоративные инициативы; спортивная инфраструктура; международное сотрудничество.*

Физкультурно-спортивная деятельность начала развиваться на территории современной Сирии в период Османской империи. Так, футбол появился в Дамаске в 1910 г. благодаря двум студентам, обучавшимся в Американском университете Бейрута, которые привезли новую игру во время каникул. Несколько лет спустя в Сирии был основан первый футбольный клуб «Аль-Хиляль». Однако, одним из препятствий распространения футбола стало ношение шорт, что вызывало недовольство консервативных религиозных деятелей, считавших этот предмет одежды отвлечением молодёжи от молитвы.

В настоящее время в Сирии продолжается восстановление спортивной инфраструктуры. Вооруженный конфликт в Сирии начался в 2011 году. В конце 2018 года было объявлено о победе над террористической группировкой на территории ближневосточного государства. На первый план выступают политическое урегулирование, восстановление страны и возвращение беженцев. Глава НОК Сирии Ф. Муалла отметил, что в ближайшее время в республике планируют провести крупные соревнования по баскетболу, плаванию, а также велосипедные гонки. Кроме того, Олимпийский комитет Сирии подписал с Олимпийским советом Республики Татарстан меморандум о сотрудничестве. Сирия намерена проводить в российском регионе сборы своих команд по различным видам спорта. Подписанный меморандум также подразумевает получение сирийской стороной навыков проведения спортивных мероприятий и повышение квалификации сирийских тренеров [5]. У российских спортивных организаций накоплен большой опыт, как в

организации спортивных событий, так и по вопросам управленческого характера [1-4].

Что касается корпоративного спорта в Сирии, то он развивается в сложных условиях, которые связаны с необходимостью восстановления инфраструктуры. Важным в развитии корпоративного спорта считается опора на международное сотрудничество, особенно с Россией. В развитии корпоративного спорта основной акцент делается на футбол и массовые виды спорта. Также обмен опытом и совместные мероприятия остаются значимым управленческим подходом в развитии спортивной активности местного населения.

Выделим ключевые аспекты восстановления и формирования корпоративного спорта в Сирии:

– развитие после кризиса. После 2018 года, несмотря на войну, в стране насчитывалось около 379 тыс. человек занимающихся спортом, а к 2025 году создано Министерство спорта;

– международное сотрудничество. Сирия планирует совместные тренировки и спортивные мероприятия по 10 видам спорта с Россией, таким как теннис, баскетбол, борьба;

– корпоративные инициативы. Предприятия и ведомства поддерживают участие сотрудников в национальных чемпионатах, особенно футбольных, и международных дружеских встречах.

Сирийские организации стремятся восстановить спортивную активность, привлекая сотрудников к играм и тренировкам

Однако развитие корпоративного спорта в Сирии сталкивается с рядом вызовов и перспектив. К перспективам развития следует отнести:

1. Восстановление экономики. С окончанием активных боевых действий и началом восстановления экономики Сирии появляется возможность для развития корпоративного сектора, включая спортивные инициативы.

2. Увеличение интереса к здоровому образу жизни. С ростом осведомленности о важности физической активности и здоровья, компании могут начать внедрять программы корпоративного спорта как часть своей корпоративной социальной ответственности.

3. Создание сообществ. Корпоративный спорт может способствовать созданию сообществ внутри компаний, что особенно важно в условиях постконфликтного восстановления.

4. Партнёрства с местными организациями. Сотрудничество с местными спортивными федерациями и организациями может помочь в организации мероприятий и соревнований, что повысит интерес к корпоративному спорту.

5. Развитие инфраструктуры: Если будут инвестироваться средства в спортивную инфраструктуру, это создаст более благоприятные условия для проведения корпоративных мероприятий.

Необходимо отметить ключевые вызовы, которые могут отрицательно отразиться как на экономике страны, так и на корпоративном спорте.

1. Экономическая нестабильность. Несмотря на перспективы, экономическая ситуация в стране остаётся сложной, что может ограничивать бюджеты бизнес-структур на организацию спортивных мероприятий.

2. Безопасность. В ряде сирийских регионов вопросы безопасности остаются актуальными, что затрудняет проведение массовых мероприятий.

3. Культурные барьеры. В зависимости от региона существуют культурные и социальные барьеры, которые могут влиять на участие сотрудников в спортивных мероприятиях.

4. Недостаток инфраструктуры. В некоторых местах может не хватать необходимых спортивных объектов для проведения мероприятий.

Все вышесказанное позволяет отметить, что корпоративный спорт в Сирии имеет потенциал для развития, особенно в контексте восстановления страны и повышения интереса к здоровому образу жизни. Тем не менее, для успешной реализации подобного рода инициатив требуется преодоление значительных вызовов, связанных с экономической и социальной ситуацией в стране. Развитие корпоративного спорта в Сирии, несмотря на затяжной конфликт, фокусируется на восстановлении социальной структуры, поддержании здоровья сотрудников госсектора и укреплении международного сотрудничества. Основные примеры включают регулярные футбольные чемпионаты, поддерживаемые министерствами, и развитие спортивной инфраструктуры на крупных предприятиях. Охарактеризуем в качестве примеров ключевые спортивные аспекты, связанные с корпоративными инициативами:

– новая управленческая структура. В 2025 г. после падения режима создано Министерство спорта, работа которого направлена на развитие массовой физической культуры, корпоративного спорта в стране.

– спорт в госсекторе. Несмотря на боевые действия, правительственные организации поддерживали корпоративные футбольные команды и соревнования, которые базировались в более безопасных городах – Дамаск, Тартус.

– интернационализация (Россия-Сирия). Заключаются планы сотрудничества, предусматривающие совместные спортивные мероприятия, что способствует обмену опытом в развитии массового спорта среди работающего населения.

Таким образом, корпоративный спорт в Сирии в настоящее время выступает инструментом социальной стабилизации и восстановления нормальной жизни. Корпоративный спорт в Сирии, как и в других странах, может стать важным инструментом для улучшения командного духа, повышения мотивации сотрудников и укрепления корпоративной культуры.

Список литературы:

1. Ащеулов А.В., Тютюнников А.С. Бизнес-планирование в сфере спорта: учебное пособие. Краснодар: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский Дом – Юг», 2021. 86 с.

2. Гетман Е.П., Воеводина С.С. Организационно-экономические подходы к управлению коммуникациями на рынке физической культуры и спорта // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-2. С. 245-251.

3. Кунаковская И.А., Маламусов З.Х., Штезель А.Ю., Банько Н.А. Маркетинговая парадигма в системе управления современной организацией // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2024. № 8. С. 61-67.

4. Шершнев Н.В., Коломыц О.Н. Ключевые аспекты и стратегии формирования имиджа спортивной организации // : Интеграция наук – 2025. Материалы VI международной научно-практической конференции. Краснодар, 2025. С. 542-547.

5. Россия и Сирия будут совместно проводить тренировки и мероприятия по десяти видам спорта [Электронный ресурс]. – URL <https://www.cms28.ru/qa/4996.html> (дата обращения: 07.04.2026).

УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫМ СПОРТОМ В КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.П. Гетман, В.Д. Гузенко

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе анализируется опыт одной из ведущих коммерческих организаций в банковской сфере деятельности по внедрению и развитию корпоративных спортивных программ для сотрудников. Приводятся количественные данные об охвате и динамике роста, а также влиянии данных проектов на производительность и здоровье персонала. Выявляются основные проблемы и предлагаются рекомендации по развитию корпоративного спорта как основы повышения привлечения персонала к физкультурной активности. Делается вывод о необходимости развития корпоративного спорта коммерческими организациями как важного стратегического ресурса управления человеческим капиталом.*

***Ключевые слова:** корпоративный спорт; коммерческая организация управление человеческим капиталом; корпоративная культура; спортивные программы.*

В современных коммерческих организациях все чаще можно заметить внедрение спортивных программ не как второстепенную опцию, а как важный элемент корпоративной культуры и развитие кадрового потенциала [3, 4]. Такой подход в бизнес-проектировании связан с необходимостью повышения вовлеченности и лояльности сотрудников, а также с ростом конкуренции за квалифицированные кадры [1]. Особый интерес вызывает опыт ведущих коммерческих организаций, которые «вкладываются» в здоровье и физическую активность своих работников посредством развития корпоративного спорта [2]. Так, заслуживает анализа и изучения опыт и практики по внедрению спортивных инициатив ПАО «Сбер» коммерческой организации и одного из лидеров российского банковского рынка. За последние три анализируемых года компания значительно расширила спектр спортивных проектов. Ключевыми стали:

1. «Сбербег» – корпоративный спортивный клуб, объединяющий не только сотрудников, но и их семьи.
2. «Корпоративная спартакиада» – соревнования между подразделениями.
3. «СберЗдоровье» – программа медицинского страхования и профилактики, включающая спортивный трек.
4. «Сбер.Спорт» – цифровая среда для тренировок и челленджей.
5. Онлайн-тренировки – более 50 форматов: йога, фитнес, беговые марафоны.

Динамика роста данных проектов предоставлена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика спортивных программ ПАО «Сбер», 2024-2026 гг. [5, 6]

Программа	2024г.	2025г.	2026г. (план)
«Сбербег» (участники)	50 000+	75 000+	100 000+
«Корпоративная спартакиада» (участники)	15 000+	22 000+	30 000+
«СберЗдоровье», (охват, млн. чел.)	1,5	2,0	2,5
«СберСпорт» (регистрации)	–	500 000	1 000 000
Онлайн-тренировки	50+	200+	500+

Согласно внутренним опросам, участие в спортивных проектах положительно сказывается на лояльности и вовлеченности сотрудников.

В 2025 году 70% опрошенных ответили, что спорт изменил их отношение к компании. Кроме того, анализ показывает, что текучесть кадров оказалась на 25% ниже, по сравнению с теми участниками, кто не участвует в спортивных проектах. HR-бренд Сбера в 2025 году вошел в тройку лидеров по привлекательности молодых специалистов. Эксперты связывают это с развитием спортивных проектов, таблица 2.

Таблица 2 – Влияние спортивных программ на бизнес-показатели [7]

Показатели	2024г.	2025г.	2026 г. (план)
Лояльность сотрудников (опрос)	65%	70%	80%
Снижение текучести (среди активных участников)	-	25%	30%
Позиция в рейтинге HR-бренда	топ-5	топ-3	топ-3

Несмотря на успехи, организация сталкивается с различными вызовами. Самый первый вызов – мотивация сотрудников старшего возраста. Зачастую они менее активно включаются в спортивные проекты. Вторым вызовом является бюджет. Рост программ требует увеличения бюджета, что в условиях экономической нестабильности затруднен. Третий вызов заключается в доступе к онлайн-мероприятиям. Удаленные работники зачастую сталкиваются с таким вызовом.

На основе реализуемых спортивных программ Сбера можно предложить следующие рекомендации по развитию корпоративных спортивных программ в коммерческих организациях:

– развитие практик вовлечения, как сотрудников, так и их семьи в спортивные мероприятия;

- начинать развитие корпоративного спорта с «малых» спортивными активностями: онлайн-тренировки, челленджи;
- использовать баллы или рейтинги во время спортивных мероприятий, с последующим индексированием премий персоналу;
- применять мониторинг, измерять эффективность через опросы и анализ текучести;
- организовывать «посильные» спортивные соревнования между отделами.

Таким образом, опыт ПАО «Сбер» показывает, что инвестиции в корпоративный спорт развивающие спортивную активность персонала окупаются повышением лояльности, снижением текучести и укреплением бренда организации. Спорт становится не столько «дополнением», как стратегическим ресурсом управления человеческим капиталом.

Предполагаем, что спортивные практики анализируемой ведущей компании в сфере банковской деятельности заслуживают серьезного изучения и многие коммерческие компании могут использовать развиваемые ими спортивные активности как ориентир для внедрения собственных спортивных программ.

Список литературы:

1. Ащеулов А.В., Тютюнников А.С. Бизнес проектирование в сфере спорта. – Краснодар: КГУФКСТ, 2017. 87с.
2. Воеводина С.С., Гремина Л.А., Гетман Е.П. Управленческая деятельность в области физической культуры. – Краснодар: КГУФКСТ, 2021. 112 с.
3. Мирзоева Е.В., Ащеулов А.В., Бирюкова О.А., Тютюнников А.С. Педагогика менеджмента в организациях: учебно-методическое пособие к семинарским занятиям и самостоятельной работе для бакалавров очной и заочной форм обучения направления 38.03.02 Менеджмент / Краснодар, 2023. 140 с.
4. Тарасенко А.А., Фомиченко С.В., Воеводина С.С. Кадровый потенциал физической культуры и спорта в современных условиях // Физическая культура, спорт – наука и практика. 2025. № 2. С. 41-47.
5. Годовой отчет ПАО «Сбер» за 2024 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sberbank.ru/> (дата обращения 06.04.2026)
6. Корпоративный портал «СберЗдоровье»: итоги 2025 года [Электронный ресурс]. – URL: <https://sberhealth.ru/> (дата обращения: 06.04.2026).
7. Пресс-релиз «Сбербег 2025: более 75 тысяч участников» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.sber.ru/> (дата обращения: 06.04.2026).

УПРАВЛЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯМИ С КЛИЕНТАМИ В СПОРТИВНОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЦИФРОВЫХ МАРКЕТИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ

Т.В. Дайбова, Е.П. Гетман

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

Аннотация. В работе рассматриваются теоретические подходы к совершенствованию системы привлечения и удержания клиентов в спортивных коммерческих организациях с использованием цифровых маркетинговых инструментов. Актуальность исследования обусловлена трансформацией маркетинговых подходов в условиях развивающейся цифровизации экономики и изменением потребительского поведения на рынке фитнес-услуг. Систематизация современных подходов к управлению клиентскими потоками на основе концепций маркетинга взаимоотношений и цифрового маркетинга позволяют сформулировать и описать интегрированную модель привлечения и удержания клиентов в спортивной коммерческой организации, основанную на цифровых инструментах, персонализации и автоматизации маркетинговых процессов.

Ключевые слова: цифровой маркетинг; фитнес-индустрия; удержание клиентов; CRM; лояльность; маркетинг взаимоотношений.

Современный этап развития сферы услуг характеризуется усилением конкуренции и активным внедрением цифровых технологий в маркетинговую деятельность организаций. В условиях цифровой трансформации традиционные подходы к привлечению клиентов теряют свою эффективность, уступая место интегрированным цифровым стратегиям. Цифровые инструменты управления клиентскими отношениями усиливают не только каналы коммуникации, но и способность организации удерживать потребителя за счет персонализированного сервиса, анализа поведения и формирования лояльности [3, 7].

Согласно концепции гуру маркетинга Ф. Котлера современный маркетинг развивается в направлении маркетинга 6.0 и основан во многих позициях на использовании интегрированных цифровых технологий для создания персонализированного взаимодействия с потребителями. Маркетинг 6.0 предлагается Ф. Котлером и соавторами рассматривать как выход за рамки привычных концепций, сутью которых становится слияние цифрового и физически ощущаемого миров, которое порождает интерактивный и захватывающий клиентский опыт [4].

В спортивных коммерческих организациях, в частности, в фитнес-индустрии, вопрос привлечения и удержания клиентов приобретает существенную значимость из-за высокой конкуренции и низкого уровня

лояльности потребителей. Вследствие этого, возникает необходимость теоретического осмысления и систематизации подходов к формированию эффективной системы управления клиентскими отношениями с использованием цифровых маркетинговых инструментов. Отметим, что в современной маркетинговой теории привлечение и удержание клиентов рассматриваются как взаимосвязанные элементы единой системы управления взаимоотношениями с потребителями.

В рамках концепции маркетинга взаимоотношений ключевое внимание в настоящее время уделяется формированию долгосрочных связей с клиентами, что позволяет увеличить их пожизненную ценность, так называемую – Customer Lifetime Value (CLV).

Согласно современным исследованиям [5] удержание клиентов является экономически эффективной стратегией по сравнению с привлечением новых, поскольку снижает затраты на маркетинг и способствует формированию устойчивой клиентской базы. В условиях цифровой экономики данный подход усиливается за счет использования технологий сбора и анализа данных, что позволяет более точно сегментировать аудиторию и формировать персонализированные предложения под конкретные клиентские сегменты, о чем исследовано рядом авторов [1,2].

Цифровой маркетинг представляет собой совокупность инструментов и технологий, направленных на продвижение товаров и услуг с использованием цифровых каналов коммуникации [6, 7]. Современные исследования также показывают, что цифровые инструменты, применяемые интегрировано позволяют повысить эффективность маркетинговых коммуникаций путем:

- повышения точности таргетированной рекламы;
- автоматизации взаимодействия с клиентами;
- персонализации контента;
- использования аналитики данных.

Ключевыми инструментами цифрового маркетинга являются: социальные сети, контент-маркетинг, email-маркетинг, мессенджер-маркетинг и различные системы, такие как управление взаимоотношения с клиентами (CRM). Так, CRM – системы являются значимым элементом цифровой маркетинговой инфраструктуры, позволяя аккумулировать данные о клиентах, сегментировать аудиторию, автоматизировать коммуникации и повышать уровень персонализации. Особое значение приобретает интеграция данных инструментов в единую систему, обеспечивающую непрерывное взаимодействие с клиентом на всех этапах его жизненного цикла. В подобного рода системах персонализация рассматривается как ключевой фактор повышения лояльности клиентов. Использование данных о поведении и предпочтениях клиентов позволяет формировать индивидуальные предложения, что повышает вероятность повторных покупок и укрепляет долгосрочные отношения с клиентами.

На основе анализа теоретических подходов, возможно, сформулировать интегрированную модель, которая состоит из двух взаимосвязанных блока:

– системы привлечения клиентов, которая включает цифровую рекламу, контент-маркетинг и лидогенерацию. Основной задачей является формирование первичного интереса и привлечение потенциальных клиентов.

– системы удержания клиентов, включающей CRM-системы, программы лояльности, персонализированные коммуникации и автоматизацию взаимодействия. Данный блок направлен на увеличение жизненного цикла клиента и формирование устойчивой лояльности.

Ключевым элементом описанной модели представляется их интеграция, обеспечивающая непрерывность клиентского опыта.

Таким образом, исследование теоретических подходов показывает, что эффективность деятельности спортивной коммерческой организации определяется уровнем развития системы привлечения и удержания клиентов.

Использование цифровых маркетинговых инструментов позволяет повысить эффективность маркетинговых процессов за счет автоматизации, персонализации и аналитики данных.

Ключевым направлением совершенствования является интеграция инструментов цифрового маркетинга в единую систему управления взаимоотношениями с клиентами, что позволяет выпускать новые продукты, транслировать ценности с помощью искусственного интеллекта (ИИ), сделать клиентский опыт более привлекательным.

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния технологий ИИ и больших данных на процессы управления клиентским поведением в спортивных коммерческих организациях.

Список литературы:

1. Ащеулов А.В., Трофименко Е.А. Использование цифровых технологий в физической культуре и спорте // Мировые тенденции и перспективы развития науки в эпоху перемен: от теории к практике. Материалы I Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2023. С. 212-214.

2. Воеводина С.С., Гремина Л.А., Гетман Е.П. Управленческая деятельность в области физической культуры: монография. – Краснодар: КГУФКСТ, 2021. 112 с.

3. Деревянко Е.А., Тесля А.Б., Климин А.И., Хашева З.М. Социальные инновации как инструмент повышения лояльности потребителей // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 411–420.

4. Котлер Ф., Айвен С, Хермаван К. Маркетинг 6.0: Будущее за иммерсивностью, слиянием цифрового и физического миров. М.: Эксмо, 2024. 240 с.

5. Кунаковская И.А., Маламусов З.Х., Штезель А.Ю., Банько Н.А. Маркетинговая парадигма в системе управления современной организацией // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2024. № 8. С. 61-67.

6. Цифровой маркетинг и цифровая логистика: учебник / Астахин А.С., Воронов А.А., Гетман Е.П. и др. Москва: ИНФРА-М, 2024. 426 с.

7. Хашева З.М., Папова Л.В., Михайленко А.Р. Новейшие технологии в сфере экономики и бизнеса // Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 2(52). С. 272-275.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ СТУДЕНТОВ НА РЫНКЕ СПОРТИВНО-ТУРИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ РЕГИОНА

Д.В. Иванова

Витебский государственный университет имени П.М. Машерова,
г. Витебск, Республика Беларусь

***Аннотация.** В работе представлены результаты исследования потребительских предпочтений студентов на рынке спортивно-туристических услуг регионального уровня. Эксперимент проводился на базе ВГУ имени П.М. Машерова с участием 45 студентов факультета физической культуры и спорта. Выявлены ключевые критерии выбора услуг: стоимость, локация, качество оборудования. Установлено, что экономические и географические факторы доминируют при принятии решений. Полученные данные могут быть использованы для оптимизации маркетинговых стратегий спортивных организаций и повышения конкурентоспособности их предложений.*

***Ключевые слова:** спортивный маркетинг; потребительское поведение; студенческий спорт; спортивный туризм; качество услуг; региональный рынок.*

Рынок спортивно-туристических услуг в региональном контексте характеризуется специфическими особенностями спроса и предложения. В последние годы, как в России, так и в Беларуси наблюдается устойчивый рост интереса к физкультурно-оздоровительным услугам, что обусловлено повышением значимости здорового образа жизни среди населения [1]. Студенческая молодежь представляет собой значимый сегмент потребителей, обладающий отличительными характеристиками покупательского поведения. Как отмечают исследователи, формирование потребности в здоровом образе жизни у студентов связано с комплексом факторов: стремлением к улучшению телосложения, оздоровлению, снятию стресса и расширению круга общения [2]. При этом ценообразование на рынке физкультурно-оздоровительных услуг преимущественно ориентировано на премиальный сектор, что создает определенные барьеры для студенческой аудитории с ограниченной платежеспособностью [3]. В Беларуси развитие спортивного маркетинга и привлечение молодежной аудитории к занятиям спортом рассматриваются как приоритетные задачи, что подтверждается проведением профильных конференций и вниманием к коммерциализации спортивной сферы [3,5]. Понимание мотивации и предпочтений данной аудитории является ключевым условием для разработки эффективных маркетинговых стратегий спортивных организаций. Актуальность работы обусловлена необходимостью адаптации предложений спортивных организаций к реальным запросам молодежи в условиях ограниченной платежеспособности [4].

Цель исследования – проанализировать потребительские предпочтения студентов в сфере спортивно-туристических услуг и определить ключевые критерии выбора поставщиков данных услуг.

Исследование проводилось на базе УО «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова», в период с января по февраль 2026 года. В нем приняли участие 45 студентов факультета физической культуры и спорта. При проведении исследования использовались следующие методы: теоретический анализ научной и научно-методической литературы, анкетирование и методы математической статистики.

В рамках учебной дисциплины «Маркетинг спорта и туризма» на базе Витебского государственного университета имени П.М. Машерова нами было проведено исследование, направленное на выявление структуры потребительских предпочтений студентов.

В ходе исследования была проведена оценка частоты обращения студентов к спортивно-туристическим услугам. Целью данного измерения являлась сегментация аудитории по степени вовлеченности для понимания поведенческих структур, таблица 1.

Таблица 1 – Частота потребления спортивно-туристических услуг студентами

Категория потребителей	Доля респондентов, %	Среднее количество визитов в месяц
Активные потребители	32%	8-12
Умеренные потребители	45%	3-5
Эпизодические потребители	23%	1-2

Данные в таблице 1 свидетельствуют о том, что наибольшую долю составляют умеренные потребители (45%), посещающие занятия несколько раз в месяц. Активные потребители (32%), несмотря на меньшую долю, генерируют основной объем выручки организаций благодаря высокой частоте визитов, что делает их ключевым сегментом для программ лояльности. Эпизодические потребители (23%) представляют собой резерв для маркетингового воздействия, требующий выявления барьеров, препятствующих росту их активности. Полученные данные согласуются с результатами исследований российских и белорусских авторов, отмечающих, что около 40% студентов проявляют устойчивый интерес к самостоятельным занятиям физической культурой.

Важным аспектом потребительского поведения является структура расходов на физическую культуру и спорт. Анализ бюджетных предпочтений показывает, как студенты распределяют ограниченные финансовые ресурсы в данной сфере, что необходимо для оптимизации ценовой политики компаний, рисунок 1.

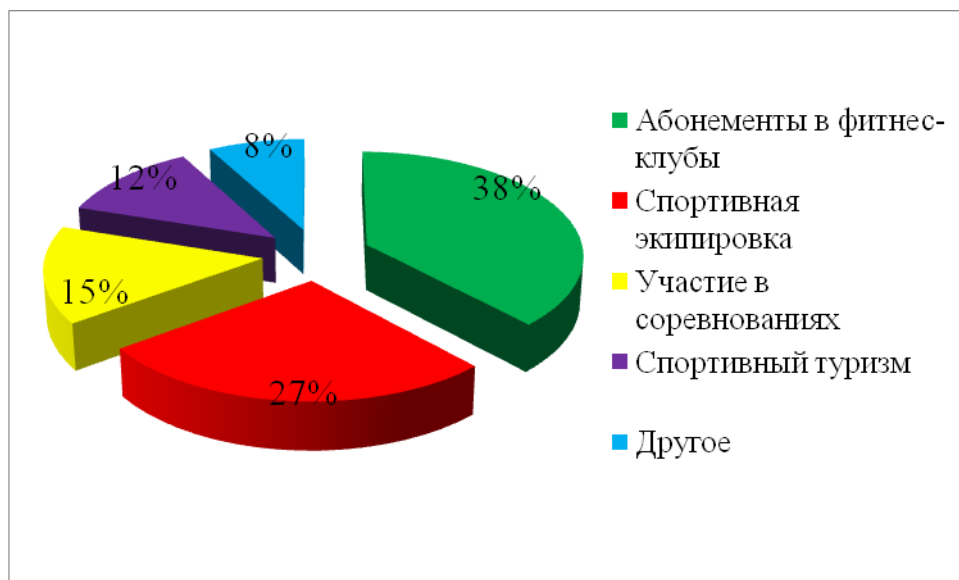


Рисунок 1 – Структура расходов студентов на спортивно-туристические услуги

Представленная структура расходов демонстрирует приоритет регулярных занятий (покупка абонементов) над разовыми мероприятиями. Значительная доля затрат на абонементы (около 50%) указывает на стремление к системности в тренировочном процессе и планировании бюджета. Расходы на экипировку (около 30%) отражают важность комфорта и внешней атрибутики при занятиях. Доля спортивного туризма (около 20%) подтверждает наличие рекреационного спроса, однако его более низкие позиции по сравнению с фитнес-направлениями объясняются как сезонностью, так и более высокой стоимостью туристических программ.

В процессе исследования была проведена оценка критериев, влияющих на выбор конкретной спортивной организации или туристического клуба. Для выявления приоритетов, студенты ранжировали факторы по степени важности при принятии решения о покупке услуги, таблица 2.

Таблица 2 – Критерии выбора спортивно-туристической организации (средний балл важности 1–5)

Критерий выбора	Средний балл
Стоимость услуг	4,7±0,5
Близость к месту работы/жительства	4,5±0,6
Качество оборудования и инвентаря	4,1±0,8
Квалификация тренеров	3,9±0,7
Наличие скидок для студентов	3,8±1,0
График работы	3,6±0,7

Анализ таблицы 2 выявляет доминирование экономических и географических факторов. Стоимость услуг (4,7) и локация (4,5) являются определяющими для студенческой аудитории ввиду ограниченности бюджета и необходимости экономии времени. Качественные характеристики (оборудование, квалификация тренеров) занимают второстепенное положение, что не означает их не востребоваемости, а свидетельствует о том, что цена

выступает первичным фильтром выбора. Высокое стандартное отклонение ($\pm 1,0$) по пункту «Наличие скидок» указывает на неоднородность требований внутри группы.

Для выявления «зон роста» в маркетинговой деятельности организаций была проведена оценка уровня удовлетворенности существующими предложениями на региональном рынке (рисунок 2). Данный подход позволил соотнести ожидания потребителей с реальным положением дел.

Распределение ответов показывает, что суммарный уровень позитивной оценки («удовлетворен» и «скорее удовлетворен») составляет 56%. Однако значительная доля нейтральных (24%) и негативных (20%) ответов сигнализирует о наличии системных проблем в сервисе.

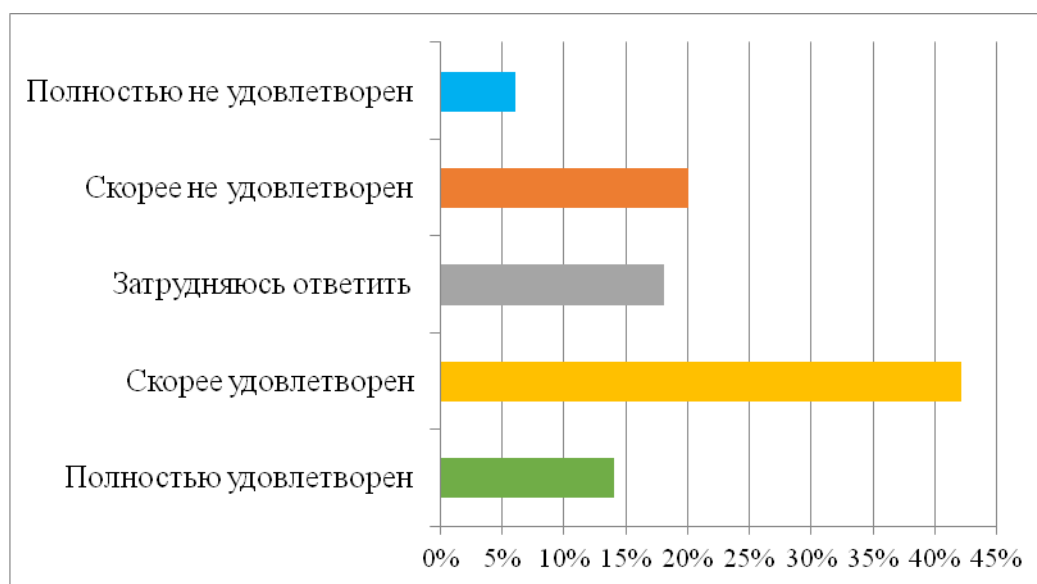


Рисунок 2 – Уровень удовлетворенности студентов качеством спортивно-туристических услуг

Оценка ответов показала, что наиболее частые жалобы респондентов касаются несоответствия цены и качества, а также неудобства расписания занятий, что подтверждает значимость факторов, выявленных в таблице 2. Как отмечают специалисты в области спортивного маркетинга, работа с молодежной аудиторией требует особого внимания к эмоциональной составляющей спортивных мероприятий и созданию условий для семейного досуга.

Проведенное исследование позволило определить ключевые характеристики потребительского поведения студентов на рынке спортивно-туристических услуг регионального уровня. Установлено, что основными драйверами выбора выступают стоимость и местоположение организации, тогда как качество сервиса играет вторичную роль.

Структура расходов смещена в сторону регулярных фитнес-услуг, однако, потенциал спортивного туризма остается нереализованным. Для повышения конкурентоспособности организациям рекомендуется внедрять гибкие системы ценообразования, развивать сеть филиалов вблизи студенческих кампусов и акцентировать внимание на соотношении цены и

качества в коммуникационной политике. Реализация данных мер позволит увеличить долю лояльных потребителей и повысить общую удовлетворенность качеством услуг в регионе.

Список литературы:

1. Андрияков П.А. Формирование потребности здорового образа жизни студенческой молодежи: тенденции на рынке физкультурно-оздоровительных услуг // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2024. Т. 24, вып. 4. С. 415 – 420.

2. Мельникова О.Ф. Массовый спорт как фактор оздоровления и формирования здорового образа жизни населения // Science Time. 2017. № 5 (41). С. 77-80.

3. Торосян Л.Д., Володкович С.Л., Ярчак И.Л. Отличительные особенности предпочтений студентов России и Беларуси в спортивно-оздоровительных услугах // Теория и практика физической культуры. 2022. № 3. С. 48-50.

4. Бартенева Н.Е. Объяснительные модели потребления фитнес-услуг в теоретическом дискурсе современной социологии // Вестник экономики, права и социологии. 2016. № 1. С. 230-236.

5. Цифровой маркетинг и цифровая логистика / под общей редакцией А.А. Воронов. М. ИНФРА-М, 2024. 426 с.

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНОЙ ФЕДЕРАЦИЕЙ

О.Н. Кириченко

Научный руководитель доцент В.Е. Черникова

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматривается проблема оценки эффективности деятельности общероссийских спортивных федераций в современных условиях. Проанализированы теоретические подходы к понятию эффективности в спортивном менеджменте. Выделены ключевые критерии оценки работы спортивных федераций, включающие спортивные результаты, развитие массового спорта, финансовую прозрачность и кадровое обеспечение, а многообразие функций, возложенных на федерации, требует четкой системы оценки результативности их работы. Обоснована необходимость комплексного подхода к управлению спортивной федерацией, сочетающего экономические показатели с социально-значимыми результатами.*

***Ключевые слова:** спортивная федерация; эффективность управления; критерии оценки; спортивный менеджмент; физическая культура и спорт.*

Спортивная федерация является основным субъектом управления видом спорта в стране. Согласно Федеральному закону от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», общероссийские спортивные федерации осуществляют развитие соответствующих видов спорта, организацию и проведение спортивных мероприятий, подготовку спортсменов сборных команд [2]. Однако многообразие функций, возложенных на федерации, требует четкой системы оценки результативности их работы.

Само понятие эффективности в спортивном менеджменте трактуется неоднозначно. В общем смысле эффективность – это результативность организации, то есть соотношение результатов деятельности и затрат ресурсов на их достижение [3]. При этом важно разграничивать понятия «эффект» и «эффективность». Эффект – это результат, полученный в ходе процесса, который может носить как положительный, так и отрицательный характер. Эффективность же подразумевает оптимальное использование ресурсов для достижения поставленных целей.

Деятельность спортивной федерации носит двойственный характер. С одной стороны, это управление видом спорта как социальным институтом (развитие массовости, доступность секций, здоровье нации). С другой стороны, федерация функционирует в рыночной среде, где важны экономические показатели, спонсорская привлекательность и медийность [5]. Поэтому оценка эффективности не может ограничиваться только спортивными результатами

сборных команд.

Проведенный анализ научной литературы позволил выделить несколько групп критериев эффективности деятельности спортивной федерации:

1. Спортивно-технические показатели. Традиционный критерий, включающий результаты выступления сборных команд на международных соревнованиях, количество завоеванных медалей, рейтинг страны в соответствующем виде спорта. Как отмечает Е.С. Александрова, «спортивные результаты остаются визитной карточкой федерации, однако они не должны быть единственным мерилем успеха» [1].

2. Показатели развития массового спорта. Количество занимающихся, численность региональных отделений, количество проведенных массовых мероприятий. Этот блок отражает социальную эффективность деятельности организации и выполнение государственных задач по вовлечению населения в занятия физической культурой.

3. Кадровое обеспечение. Качественный и количественный состав тренерских кадров, наличие специалистов высшей квалификации, система повышения их мастерства. Дефицит квалифицированных тренеров является одной из проблем, сдерживающих развитие спорта в регионах.

4. Инфраструктурная обеспеченность. Наличие и состояние спортивных сооружений, соответствующих международным стандартам. Без современной базы невозможна подготовка спортсменов высокого класса и проведение соревнований высокого уровня.

5. Экономическая устойчивость и прозрачность. Способность привлекать внебюджетное финансирование, эффективность расходования средств, информационная открытость. В современных условиях информационная прозрачность спортивных федераций становится фактором доверия со стороны спонсоров, государства и общества. Исследования показывают, что уровень открытости сайтов федераций варьируется, и требуется регулярный мониторинг и коррекция контента, особенно в разделах финансовой документации.

Отметим, что управление спортивной федерацией должно строиться на основе стратегического планирования. В данном случае имеется своя специфика, связанная с необходимостью балансировать между коммерческими интересами и социальной миссией спорта. Современные подходы к менеджменту в спорте требуют внедрения цифровых технологий и гибких организационных структур, способных быстро реагировать на изменения внешней среды.

Однако на практике существуют проблемы, снижающие эффективность работы федераций. Так, например, А.В. Ривкинд указывает на неравномерность развития спорта в регионах Российской Федерации, что часто связано с недостаточной координацией между федеральным центром и региональными отделениями федераций [6]. Кроме того, В.В. Кузнецов акцентирует внимание на социальной эффективности, отмечая, что деятельность спортивных организаций должна оцениваться не только по прибыли, но и по вкладу в улучшение качества жизни населения [4].

Важным аспектом является нормативное регулирование. Отчет о деятельности общероссийских спортивных федераций, публикуемый Министерством спорта РФ, служит основным инструментом контроля, однако он часто фокусируется на количественных показателях, упуская качественные характеристики управления. Отметим, что для повышения эффективности необходимо внедрение комплексной системы оценки, включающей как объективные (экономические, спортивные), так и субъективные (удовлетворенность участников, имидж) показатели.

В целом, проведенное исследование позволяет сформулировать ряд значимых выводов относительно теоретических и практических аспектов оценки эффективности деятельности спортивных федераций в Российской Федерации.

Прежде всего, необходимо подчеркнуть, что эффективность работы спортивной федерации представляет собой многомерное и комплексное понятие, которое не может быть сведено исключительно к спортивным результатам сборных команд или количеству завоеванных наград. Подлинная результативность федерации охватывает одновременно несколько взаимосвязанных измерений: спортивно-техническое, отражающее международный престиж и конкурентоспособность вида спорта; социальное, связанное с массовостью, доступностью занятий и вкладом в укрепление здоровья населения; экономическое, характеризующее финансовую устойчивость и способность привлекать внебюджетные ресурсы; а также управленческое, определяющее качество организационных процессов и кадрового потенциала. Игнорирование хотя бы одного из этих измерений неизбежно ведет к искажённому представлению об истинном состоянии дел в федерации.

Не менее важным выводом является констатация того, что действующая система оценки деятельности спортивных федераций, основанная преимущественно на количественных показателях государственной отчётности, нуждается в существенной модернизации. Современная практика управления спортивными организациями предъявляет принципиально иные требования: наряду с объективными экономическими и спортивными индикаторами необходим учет качественных характеристик – имиджа организации, удовлетворённости участников спортивного процесса, уровня доверия со стороны общества и бизнеса. Отдельного внимания заслуживает проблема региональной неравномерности развития вида спорта, которая во многом обусловлена недостаточной координацией между федеральными и региональными структурами управления и должна найти отражение в обновлённых критериях оценки.

Анализ ключевых факторов повышения эффективности деятельности федераций показывает, что решающую роль здесь играют три взаимообусловленных направления. Во-первых, это развитие кадрового потенциала – системная работа по подготовке, привлечению и удержанию квалифицированных тренерских и управленческих специалистов, без которых невозможно обеспечить ни спортивный рост, ни эффективное

администрирование. Во-вторых, инфраструктурное обеспечение, соответствующее актуальным международным стандартам, поскольку отсутствие современной материальной базы является объективным ограничителем как для подготовки спортсменов высокого класса, так и для проведения соревновательных мероприятий надлежащего уровня. В-третьих, внедрение современных управленческих практик, включая стратегическое планирование, цифровые инструменты менеджмента и принципы информационной открытости, которая становится все более значимым фактором доверия со стороны государства, спонсоров и широкой общественности.

Наконец, в качестве принципиального вывода следует отметить, что устойчивое повышение эффективности спортивных федераций достижимо лишь при условии целенаправленной интеграции усилий всех заинтересованных сторон – государственных органов, коммерческих структур и самих федераций – на основе четких, прозрачных и разделяемых всеми участниками критериев оценки результативности. Именно такой системный подход, сочетающий социальную миссию спорта с требованиями рыночной среды и принципами современного менеджмента, способен создать условия для качественного развития российской спортивной отрасли в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Александрова Е.С. Оценка эффективности деятельности спортивной федерации // Вестник спортивной истории. 2020. № 3 (22). С. 16–25.
2. Воеводина С.С., Савельев Д.Е. О национальной системе управления физической культурой и спортом // Материалы научной и научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава КГУФКСТ (21–28 сентября 2020 года). Краснодар: КГУФКСТ, 2020. С. 84–85.
3. Крбашян Г.В., Черникова В.Е. Социальная значимость как ключевой критерий оценки эффективности проектов в сфере массового спорта и физической культуры // Современные проблемы общества. Эффективные решения: Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 15 мая 2025 года. – Краснодар: Индивидуальный предприниматель Алзидан Махер, 2025. С. 151-155.
4. Кузнецов В.В. Социальная эффективность деятельности спортивных организаций // Теория и практика физической культуры. 2022. № 5. С. 34–38.
5. Кунаковская И.А. Стратегии и инструменты управления физкультурно-спортивными организациями в современных условиях // Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Краснодар, 24 апреля 2025 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2025. С. 87-89.
6. Ривкинд А.В. Проблемы управления развитием спорта и физической культуры в России // Вестник научных конференций. 2022. № 1-2 (77). С. 106 – 110.

ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

С.А. Клименко

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, г.
Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматриваются ключевые аспекты формирования имиджа физкультурно-спортивных организаций в современных условиях возрастающей конкуренции на рынке физкультурно-оздоровительных услуг и необходимостью создания устойчивого положительного имиджа спортивных организаций. Анализируются основные компоненты имиджа, факторы его формирования и инструменты продвижения. Особое внимание уделяется специфике физкультурно-спортивной сферы и её влиянию на восприятие спортивной организации целевой аудиторией. Предложенные на основе проведённого исследования практические рекомендации по оптимизации имиджевой стратегии.*

***Ключевые слова:** имидж; физкультурно-спортивная организация; брендинг; коммуникационная стратегия; общественное восприятие; спорт; маркетинг.*

Актуальность темы обусловлена возрастающей конкуренцией на рынке физкультурно-оздоровительных услуг и необходимостью создания устойчивого положительного имиджа спортивных организаций. В условиях роста интереса к здоровому образу жизни и массовому спорту имидж становится ключевым фактором привлечения клиентов, спонсоров и партнёров. Имидж физкультурно-спортивной организации связан с территориальной и организационной идентичностью: устойчивое восприятие формируется через качество услуг, коммуникации, участие в событиях и узнаваемость бренда [6].

Цель исследования – выявить особенности формирования имиджа физкультурно-спортивных организаций и разработать рекомендации по его оптимизации. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи: определить компоненты имиджа физкультурно-спортивной организации; проанализировать факторы, влияющие на формирование имиджа; изучить инструменты продвижения имиджа в спортивной сфере; разработать практические рекомендации.

Объект исследования – имидж физкультурно-спортивных организаций. Предмет исследования – процессы и механизмы формирования имиджа в данной сфере.

Гипотеза исследования: формирование эффективного имиджа физкультурно-спортивной организации требует комплексного подхода, учитывающего специфику спортивной деятельности и особенности целевой аудитории.

Методология исследования включает анализ научной литературы по теме, контент-анализ публикаций о физкультурно-спортивных организациях, опрос руководителей и маркетологов спортивных клубов, кейс-стади успешных спортивных брендов.

Имидж физкультурно-спортивной организации складывается из нескольких взаимосвязанных компонентов. Во-первых, это визуальный имидж, который включает логотип и фирменный стиль, дизайн спортивных объектов и экипировки, оформление сайта и социальных сетей. Во-вторых, поведенческий имидж: качество обслуживания клиентов, профессионализм тренеров и персонала, этика взаимодействия с посетителями. В-третьих, социальный имидж, охватывающий участие в общественных мероприятиях, благотворительные проекты и поддержку массового спорта. В-четвёртых, бизнес-имидж, включающий репутацию среди партнёров и спонсоров, финансовую стабильность и прозрачность деятельности. Наконец, спортивный имидж, отражающий достижения спортсменов организации, уровень тренерского состава и качество тренировочного процесса [1– 4].

Ключевые факторы, влияющие на имидж физкультурно-спортивной организации, разнообразны. Прежде всего, это качество услуг: высокий уровень тренировок и обслуживания формирует положительное восприятие. Не менее важна инфраструктура: современные спортивные объекты и оборудование повышают престиж организации. Медиаприсутствие также играет значительную роль – регулярное освещение деятельности в СМИ и соцсетях укрепляет узнаваемость. Успехи спортсменов, транслирующие имидж сильной и профессиональной организации, напрямую влияют на восприятие. Корпоративная культура, ценности и нормы внутри коллектива отражаются на внешнем имидже. Наконец, взаимодействие с аудиторией – обратная связь и учёт пожеланий клиентов повышает лояльность и способствует формированию положительного образа.

Эффективные инструменты формирования имиджа в физкультурно-спортивной сфере включают цифровой маркетинг, PR-активности, спонсорство и партнёрство, программы лояльности, а также корпоративную социальную ответственность. Цифровой маркетинг предполагает ведение соцсетей с акцентом на контент о тренировках, успехах клиентов и закулисе спортивной жизни, создание обучающих видео и онлайн-курсов, использование таргетированной рекламы для привлечения целевой аудитории. PR-активности охватывают организацию спортивных мероприятий и мастер-классов, сотрудничество с известными спортсменами и блогерами, публикации в профильных СМИ. Спонсорство и партнёрство реализуются через поддержку местных спортивных событий, и совместные проекты с брендами спортивной одежды, и питания. Программы лояльности включают скидки для постоянных клиентов, бонусные системы и семейные абонементы. Корпоративная социальная ответственность проявляется в бесплатных занятиях для детей из малообеспеченных семей, спортивных праздниках для горожан и экологических инициативах, например, сборе вторсырья на спортивных мероприятиях.

Анализ опыта ведущих физкультурно-спортивных организаций, таких как фитнес-сети World Class, X-Fit и спортивные школы олимпийского резерва, показывает, что их имидж строится на сочетании профессионализма и доступности, акценте на результаты клиентов (например, фото «до/после» и истории успеха), создании сообщества единомышленников, а также прозрачности ценообразования и условий обслуживания.

Формирование имиджа физкультурно-спортивной организации – многоэтапный процесс, требующий системного подхода [5, 7]. Ключевые особенности этой сферы включают высокую зависимость имиджа от спортивных результатов и репутации тренеров, значимость эмоционального восприятия (спорт ассоциируется с энергией, здоровьем, успехом), необходимость постоянного взаимодействия с аудиторией через цифровые каналы, а также важность социальной миссии – продвижения здорового образа жизни.

На основе проведённого исследования сформулированы практические рекомендации:

1. Разработать единую имиджевую стратегию, охватывающую все компоненты (визуальный, поведенческий, социальный и т.д.).
2. Активно использовать цифровые платформы для коммуникации с аудиторией, делая акцент на интерактивном контенте.
3. Внедрить систему обратной связи для оперативного реагирования на запросы клиентов.
4. Развивать партнёрские программы с брендами и общественными организациями.
5. Регулярно анализировать восприятие имиджа через опросы и мониторинг медиа.
6. Инвестировать в повышение квалификации персонала и улучшение инфраструктуры.

Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния цифровых технологий (VR-тренировки, фитнес-приложения) на имидж спортивных организаций и разработкой адаптивных имиджевых стратегий для разных целевых аудиторий.

Список литературы:

1. Гетман Е.П. Стратегический маркетинг как инструмент развития спортивной организации в условиях неопределенности маркетинговой среды // Материалы научной и научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава Кубанского государственного университета физической культуры, спорта и туризма. 2025. № 1. С. 101-103.
2. Баченина Е.А., Безбокова А.П. Менеджмент и маркетинг в современном спорте и физической культуре // Физическая культура и спорт в XXI веке: актуальные проблемы и пути решения. Сборник материалов IV-й Международной научно-практической конференции. Волгоград, 2024. С. 253-257.
3. Ибрагимова Э.Р. Имидж физкультурно-спортивной организации и способы его формирования // Современные аспекты подготовки и профессиональной деятельности спортивного менеджера. Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Министерство спорта Российской Федерации Московская

государственная академия физической культуры Московская областная олимпийская академия. 2022. С. 156-161.

4. Кашенко Д.А. Фирменный стиль и имидж физкультурно-спортивной организации // Тезисы докладов XLVIII научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа. Краснодар, 2021. С. 206-208.

5. Плотников О.И. Менеджмент и маркетинг: особенности применения в сфере физической культуры и спорта // Тезисы докладов LIII научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа. Материалы конференции. Краснодар, 2026. С. 133-134.

6. Суровнева В.А., Хашева З.М., Хорольская Т.Е. Концепция территориального брендинга как драйвер социально-экономического развития // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 1 (57). С. 374–378.

7. Щербаков Д.С., Гетман Е.П. Продвижение спортивных услуг в рамках маркетинговой деятельности // Устойчивость социально-экономических и правовых систем в современных условиях. сборник научных статей. Ростов-на-Дону, 2025. С. 104-106.

СПОРТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ В РОССИЙСКОМ БОКСЕ: ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

А.А. Козлов, В.Е. Черникова

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, г.
Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматриваются особенности маркетинговой деятельности Федерации бокса России (ФБР) как некоммерческой физкультурно-спортивной организации. Вместе с тем маркетинговая деятельность федерации обладает рядом специфических черт, обусловленных как природой некоммерческой организации, так и особенностями отечественного рынка спортивных услуг. Анализируются ключевые инструменты продвижения, спонсорская политика, цифровые коммуникации и факторы, сдерживающие развитие спортивного маркетинга в российском боксе. Предложены направления совершенствования маркетинговой стратегии федерации.*

***Ключевые слова:** спортивный маркетинг; Федерация бокса России; спонсорство; бренд; цифровые коммуникации; некоммерческая организация.*

Спортивный маркетинг является одним из наиболее динамично развивающихся направлений современного маркетинга. Для национальных спортивных федераций маркетинговая деятельность приобретает особое значение, поскольку от ее эффективности напрямую зависит финансовая устойчивость организации, популяризация вида спорта и привлечение новых участников [1].

Федерация бокса России – крупнейшая национальная спортивная организация, объединяющая более 300 000 занимающихся боксом и представляющая Россию на международной арене. Вместе с тем маркетинговая деятельность ФБР обладает рядом специфических черт, обусловленных как природой некоммерческой организации, так и особенностями отечественного рынка спортивных услуг.

Отметим, что маркетинг спортивных федераций принципиально отличается от маркетинга коммерческих структур. Главная особенность состоит в двойственности целеполагания: федерация одновременно решает социальную задачу (массовое развитие бокса) и коммерческую (привлечение внебюджетного финансирования) [2].

Выделим основные факторы, под воздействием которых формируется маркетинговая среда ФБР:

1. Зависимость от государственного финансирования. Значительная доля бюджета федерации поступает из средств Министерства спорта РФ, что снижает стимулы к активному поиску рыночных источников дохода [3].

2. Санкционное давление. Отстранение российских спортсменов от ряда

международных соревнований (в частности, решение ИВА 2023 года) существенно ограничило экспозицию бренда на мировой арене.

3. Конкуренция со стороны смежных единоборств. Активное продвижение ММА, UFC и K-1 в российском медиапространстве перераспределяет зрительскую аудиторию в пользу смешанных боевых искусств.

Далее рассмотрим основные инструменты маркетинговой деятельности ФБР.

1. Событийный маркетинг.

Ключевым маркетинговым инструментом ФБР остаётся организация и продвижение соревнований. Чемпионаты России, Кубки страны и международные турниры серии «Гран-при» формируют основной контентный продукт федерации, вокруг которого выстраивается вся система коммуникаций с аудиторией. Именно соревновательная деятельность является точкой притяжения для спонсоров, медиартнёров и болельщиков, а потому событийный маркетинг по праву считается фундаментом продвижения федерации [4].

Вместе с тем сопоставление с зарубежными практиками показывает, что работа с аудиторией вокруг событий остается недостаточно развитой. В частности, практически не используются механики анонсирования турниров через интерактивные форматы, конкурсы прогнозов, встречи болельщиков со спортсменами, пресс-конференции в открытом формате. Столь же слабо представлена и следующая работа: публикации итоговых материалов, расширенной статистики, видеонарезок лучших моментов и экспертных разборов поединков появляются нерегулярно и не формируют устойчивой привычки аудитории возвращаться к контенту федерации после завершения соревнования. Таким образом, событийный потенциал ФБР используется лишь частично, а само событие воспринимается преимущественно как административный факт, а не как маркетинговая платформа.

2. Спонсорство и партнёрство.

Спонсорская политика ФБР строится преимущественно на привлечении крупных государственных корпораций – таких как «Газпром», «Ростех» и ряд других структур с государственным участием. Подобная модель обеспечивает федерации определенную финансовую стабильность и предсказуемость бюджетного планирования, поскольку отношения с крупными партнерами, как правило, носят долгосрочный и институциональный характер. Однако одновременно она существенно ограничивает гибкость спонсорского портфеля: в условиях изменения политической или экономической конъюнктуры риски потери ключевого партнёра могут оказаться критическими для финансового положения федерации.

Помимо этого, спонсорский инвентарь ФБР задействован не в полном объёме. Практика присвоения имени генерального партнёра конкретному турниру, широко распространённая в теннисе («ВТБ Кубок Кремля»), фигурном катании и хоккее [5], в боксе применяется крайне редко. Это лишает потенциальных партнёров одного из наиболее привлекательных инструментов

брендовой экспозиции и снижает коммерческую ценность соревновательных событий в глазах рынка. Отдельного внимания заслуживает и отсутствие системной работы с партнёрами второго уровня – представителями среднего бизнеса, ориентированными на молодёжную и спортивную аудиторию: производителями спортивного питания, экипировки, фитнес-сервисов. Формирование многоуровневого спонсорского портфеля позволило бы не только диверсифицировать источники дохода, но и создать более насыщенную коммуникационную среду вокруг мероприятий федерации.

3. Цифровые коммуникации.

Присутствие ФБР в цифровом пространстве обеспечивается, в первую очередь, через официальный сайт и сообщество во ВКонтакте. Перечисленные платформы в совокупности охватывают основную часть целевой аудитории, ориентированной на потребление спортивного контента в русскоязычном сегменте интернета, что свидетельствует об адекватном выборе каналов коммуникации.

Однако качество работы с этими каналами вызывает обоснованные вопросы. Контент-стратегия федерации носит преимущественно информационный, а не вовлекающий характер: публикации, как правило, содержат протокольные сообщения о результатах соревнований, составах команд и организационных решениях, тогда как форматы, стимулирующие активное участие аудитории, опросы, дискуссии, истории спортсменов, образовательный контент о технике и истории бокса, представлены крайне редко. В результате страницы федерации выполняют функцию электронной доски объявлений, но не формируют полноценного сообщества вокруг бренда.

4. Брендинг и лицензирование.

Бренд ФБР остается слабо монетизированным с точки зрения мерчандайзинга и лицензирования. Выпуск тематической атрибутики – формы с символикой сборной, сувенирной продукции, именных коллекций экипировки – носит эпизодический характер и не выстроен в системную коммерческую модель. Между тем международный опыт убедительно свидетельствует о том, что лицензионные программы способны генерировать значительную долю внебюджетных доходов национальных федераций даже при относительно скромной базе болельщиков [6].

На основе проведенного анализа можно выделить следующие приоритетные направления развития маркетинговой деятельности ФБР:

1. Диверсификация спонсорского портфеля – активное привлечение представителей среднего бизнеса, ориентированного на молодёжную аудиторию (спортивное питание, фитнес-индустрия, гаджеты).

2. Развитие контент-маркетинга – создание регулярного видеоконтента о жизни спортсменов, образовательных материалов и документальных проектов, формирующих эмоциональную связь с аудиторией.

3. Программы развития региональных федераций – тиражирование единых маркетинговых стандартов на уровень субъектов РФ.

4. Монетизация цифровой аудитории – введение платного стримингового контента [7], платных онлайн-курсов по боксу с участием сборников команды.

5. Персональный брендинг спортсменов – системная работа по созданию публичных образов ведущих атлетов как амбассадоров федерации.

В заключении отметим, что маркетинговая деятельность Федерации бокса России находится на стадии трансформации от административно-ориентированной модели к рыночной. Специфика ФБР как некоммерческой организации, зависимость от государственного финансирования и внешнеполитические ограничения формируют уникальный контекст, требующий адаптированных маркетинговых решений. Реализация предложенных направлений позволит увеличить коммерческий потенциал федерации, повысить узнаваемость бренда и укрепить позиции бокса на конкурентном рынке российского спорта.

Список литературы:

1. Алексина А.О., Батяева Д.В., Дамсгар К.А. Спортивный маркетинг: стратегии продвижения физической активности в современном мире // OlymPlus. Гуманитарная версия. 2025. № 2(21). С. 139-143.
2. Коломыц О.Н. Основные особенности и направления маркетинга в спортивных организациях Краснодарского края // Интеграция наук – 2024: Материалы V Международной научно-практической конференции, Краснодар, 10 декабря 2024 года. Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2024. С. 317-320.
3. Ащеулов А.В. Оценка эффективности стратегии развития физической культуры и спорта в Краснодарском крае // Экономика и предпринимательство. 2016. № 10-2(75). С. 1109-1113.
4. Лесникова Г.Н., Никитина Д.В. Спортивный маркетинг: новые подходы и тенденции // Человек. Социум. Общество. 2025. № S15. С. 234-239.
5. Фахрисламов А.Р., Черникова В.Е. Стратегическое планирование маркетинговых инициатив в деятельности спортивных организаций // Современные проблемы общества. Эффективные решения: Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 15 мая 2025 года. Краснодар: Индивидуальный предприниматель Алзидан Махер, 2025. С. 284-288.
6. Афанасьева О.О. Спортивный маркетинг: анализ элементов // Цифровые практики и медиатренды в инфокоммуникационном пространстве : Секция № 25 «Цифровые практики и медиатренды в инфокоммуникационном пространстве» XXXV Международной научно-практической конференции, Химки, 26 февраля 2025 года. – Химки: Федеральное государственное бюджетное военное образовательное учреждение высшего образования «Академия гражданской защиты Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий имени генерал-лейтенанта Д.И. Михайлика», 2025. С. 9-13.
7. Черникова В.Е. Бизнес-экосистема как эффективный механизм взаимодействия организаций в рамках цифровой экономики // Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник тезисов выступлений, Санкт-Петербург, 22–23 марта 2018 года / Санкт-Петербургский государственный университет. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2018. С. 75-77.

ФИНАНСОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

О.Н. Коломыц

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассмотрена структура финансового обеспечения физкультурно-спортивных организаций; выявлены основные источники формирования финансовых ресурсов и определены направления повышения эффективности финансового управления в современных условиях. Особенности финансирования организаций данной сферы обусловлены их социальной направленностью, зависимостью от бюджетных ассигнований и необходимостью расширения внебюджетных источников доходов в условиях ограниченности государственных ресурсов.*

***Ключевые слова:** финансовое обеспечение; физкультурно-спортивные организации; финансирование; финансовые ресурсы; источники финансирования; управление.*

Физическая культура и спорт выступают важнейшими элементами социальной политики государства, направленной на укрепление здоровья населения, развитие человеческого капитала и повышение качества жизни граждан. В современных социально-экономических условиях особую актуальность приобретает проблема эффективного финансового обеспечения функционирования физкультурно-спортивных организаций, поскольку именно от устойчивости их ресурсной базы зависит доступность спортивных услуг, уровень развития инфраструктуры и результативность подготовки спортивного резерва.

Финансовое обеспечение физкультурно-спортивных организаций представляет собой систему формирования, распределения и использования финансовых ресурсов, направленную на реализацию текущей деятельности учреждения и обеспечение его долгосрочного развития [3]. Особенности финансирования организаций данной сферы обусловлены их социальной направленностью, зависимостью от бюджетных ассигнований и необходимостью расширения внебюджетных источников доходов в условиях ограниченности государственных ресурсов.

Финансовое обеспечение физкультурно-спортивной организации представляет собой совокупность экономических отношений, возникающих в процессе формирования, распределения и использования финансовых ресурсов, необходимых для реализации уставной деятельности учреждения. Оно включает бюджетное финансирование, внебюджетные поступления, инвестиционные ресурсы, а также средства, полученные от оказания платных услуг.

Особенность финансового обеспечения организаций физической культуры и спорта заключается в том, что их деятельность носит преимущественно социальный характер и ориентирована не на получение прибыли, а на достижение общественно значимых результатов, связанных с укреплением здоровья населения, развитием массового спорта и подготовкой спортсменов высокого класса. В этой связи основная часть финансовых ресурсов формируется за счет бюджетных средств, дополняемых внебюджетными источниками финансирования.

Эффективное финансовое обеспечение обеспечивает устойчивость функционирования учреждения, расширение спектра оказываемых услуг и повышение доступности спортивной инфраструктуры для населения.

Финансовые ресурсы физкультурно-спортивных организаций формируются из бюджетных и внебюджетных источников, которые в совокупности обеспечивают стабильность функционирования учреждения и возможность его развития.

К основным бюджетным источникам относятся субсидии на выполнение государственного задания, направленные на обеспечение оказания физкультурно-спортивных услуг населению [1]. Государственное задание определяет количественные и качественные показатели деятельности учреждения, включая подготовку спортсменов, проведение тренировочных занятий и организацию спортивных мероприятий. Размер финансирования рассчитывается на основе нормативных затрат на оказание соответствующих услуг.

Кроме того, учреждения получают субсидии на иные цели, предназначенные для реализации отдельных мероприятий, связанных с модернизацией инфраструктуры, проведением соревнований, приобретением оборудования и повышением квалификации специалистов. Значительную роль играют также бюджетные инвестиции, направленные на строительство и реконструкцию спортивных объектов.

Внебюджетные источники финансирования включают доходы от оказания платных услуг, спонсорскую помощь, гранты, пожертвования и средства от аренды имущества. Их использование позволяет повысить финансовую самостоятельность учреждения и расширить возможности реализации программ развития спортивной инфраструктуры.

Развитие внебюджетной деятельности особенно важно в условиях ограниченности бюджетных ресурсов, поскольку способствует укреплению материально-технической базы организаций и повышению качества предоставляемых услуг населению.

Финансовое обеспечение текущей деятельности включает расходы на оплату труда работников, содержание спортивных сооружений, приобретение оборудования и инвентаря, организацию тренировочного процесса и проведение спортивных мероприятий.

Наибольшую долю расходов составляет фонд оплаты труда работников, включающий заработную плату тренеров, инструкторов, административного персонала и специалистов вспомогательных служб. Существенная часть

финансовых ресурсов направляется на оплату коммунальных услуг, содержание зданий и сооружений, обеспечение безопасности спортивных объектов и медицинское сопровождение тренировочного процесса.

Кроме того, значительные средства расходуются на участие спортсменов в соревнованиях различного уровня, включая транспортные расходы, проживание, питание и организацию учебно-тренировочных сборов. Финансирование данных мероприятий является необходимым условием подготовки спортивного резерва и повышения уровня спортивных достижений.

Рациональное распределение средств между указанными направлениями обеспечивает устойчивость функционирования организации и эффективность выполнения государственного задания.

Помимо текущих расходов важное значение имеет финансирование мероприятий, направленных на развитие организации. К таким мероприятиям относятся модернизация спортивной инфраструктуры, внедрение современных технологий управления, расширение перечня предоставляемых услуг и повышение квалификации специалистов [2].

Инвестиции в развитие материально-технической базы позволяют повысить качество тренировочного процесса и обеспечить соответствие спортивных объектов современным требованиям безопасности и комфорта. Внедрение цифровых технологий способствует повышению эффективности управления учреждением, улучшению учета посещаемости спортивных объектов и оптимизации использования финансовых ресурсов.

Развитие новых направлений физкультурно-оздоровительной деятельности, включая фитнес-программы, адаптивную физическую культуру и спортивно-массовые мероприятия, способствует расширению клиентской базы и увеличению внебюджетных поступлений.

Важнейшим элементом финансового обеспечения физкультурно-спортивных организаций является финансовое планирование, которое осуществляется на основе плана финансово-хозяйственной деятельности учреждения. Данный документ отражает структуру доходов и расходов организации, определяет источники финансирования и направления использования средств.

Финансовое планирование позволяет обеспечить сбалансированность бюджета учреждения, определить потребность в ресурсах и повысить эффективность использования финансовых средств. Особое значение имеет прогнозирование доходов от внебюджетной деятельности, поскольку оно способствует расширению финансовых возможностей организации.

Контроль использования финансовых ресурсов осуществляется на всех этапах исполнения бюджета и включает предварительный, текущий и последующий контроль. Предварительный контроль направлен на проверку обоснованности планируемых расходов, текущий контроль обеспечивает соблюдение финансовой дисциплины в процессе реализации мероприятий, а последующий контроль позволяет оценить эффективность использования средств.

Система финансового контроля способствует повышению прозрачности деятельности учреждения и предотвращению нецелевого использования бюджетных средств.

Несмотря на значимость бюджетного финансирования, современная практика функционирования физкультурно-спортивных организаций показывает наличие ряда проблем, связанных с ограниченностью финансовых ресурсов, износом материально-технической базы и недостаточным уровнем развития внебюджетной деятельности.

Одной из наиболее актуальных проблем является зависимость учреждений от бюджетных ассигнований, объем которых не всегда соответствует реальным потребностям организаций. Существенным фактором также выступает неравномерность развития спортивной инфраструктуры в различных регионах страны.

В этих условиях особое значение приобретает развитие механизмов государственно-частного партнерства, привлечение инвестиций и расширение спектра платных услуг, способствующих укреплению финансовой устойчивости организаций.

Таким образом, финансовое обеспечение функционирования физкультурно-спортивной организации представляет собой сложную систему формирования и использования финансовых ресурсов, направленную на обеспечение устойчивой деятельности учреждения и реализацию государственной политики в сфере физической культуры и спорта. Эффективное сочетание бюджетных и внебюджетных источников финансирования позволяет повысить качество предоставляемых услуг, модернизировать спортивную инфраструктуру и расширить возможности развития отрасли.

Совершенствование механизмов финансового обеспечения физкультурно-спортивных организаций должно быть направлено на повышение эффективности использования бюджетных средств, развитие внебюджетной деятельности и внедрение современных управленческих технологий, что позволит обеспечить устойчивое развитие системы физической культуры и спорта в долгосрочной перспективе.

Список литературы:

1. Кожаев Ю.П. Особенности управления финансами физкультурно-спортивной организации. Москва: Издательство: РУС «ГЦОЛИФК», 2023. 95 с.
2. Жукова О.В. Пути повышения эффективности управления финансами физкультурно-спортивных организаций / О. В. Жукова // Инновационные аспекты менеджмента и экономики в сфере физической культуры и спорта в России и за рубежом: Материалы Международной научно-практической конференции, Москва, 10 ноября 2022 года / Под общей редакцией П.С. Пробина. – М.: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет спорта «ГЦОЛИФК», 2022. С. 127-132.
3. Басаев М.М. Влияние различных источников финансирования на спортивные результаты / М. М. Басаев, В. Е. Черникова // Интеграция наук – 2024: Материалы V Международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 июля 2024 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ–филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2024. С. 40-45.

ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

О.Н. Коломыц, В.В. Кононенко

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматриваются проблемы конфликтов и методы их урегулирования в процессе управления физкультурно-спортивными организациями. Основное внимание уделяется анализу основных причин возникновения противоречий между членами трудового коллектива. Предложены основные направления профилактики и урегулирования конфликтов, направленные на совершенствование организационной структуры управления, развитие системы мотивации персонала, повышение эффективности коммуникаций и внедрение механизмов раннего предупреждения конфликтных ситуаций.*

***Ключевые слова:** конфликт; физкультурно-спортивная организация; коллектив; урегулирование; управление.*

Физическая культура и спорт играют важную роль в формировании здорового образа жизни и развития личности в современном обществе. Физкультурно-спортивные организации являются ключевыми субъектами в этом процессе, однако их деятельность часто сопровождается конфликтами.

Актуальность исследования причин конфликтов в процессе управления физкультурно-спортивными организациями обусловлена возрастающей ролью спорта в современном обществе и необходимостью обеспечения эффективной работы организаций данной сферы.

В последние годы физкультурно-спортивные организации сталкиваются с растущим давлением внешних и внутренних факторов, таких как [1]:

- коммерциализация спорта, что приводит к усилению конкуренции за ресурсы, спонсоров и зрительскую аудиторию;
- государственные программы развития физической культуры и спорта, направленные на повышение требований к результативности ФСО;
- рост ожиданий со стороны спортсменов, тренеров, болельщиков и партнёров, что создаёт дополнительные зоны напряжения;
- глобализация спортивного рынка, требующая адаптации к международным стандартам управления.

Конфликты в физкультурно-спортивной организации имеют особую специфику, поскольку затрагивают не только административный персонал, но и спортсменов, тренеров, судей, болельщиков, спонсоров [2]. Их последствия могут быть достаточно масштабными и влиять на снижение эффективности тренировочного процесса, ухудшение психологического климата в команде,

репутационные потери организации, отток квалифицированных кадров и талантливых спортсменов, финансовые убытки из-за снижения посещаемости мероприятий или потери спонсоров и др.

Исследование процесса возникновения конфликтов в управлении физкультурно-спортивными организациями позволяет выделить их основные причины, что наглядно представлено на рисунке 1.



Рисунок 1. Классификация основных причин возникновения конфликтов в физкультурно-спортивных организациях

Организационные причины возникновения конфликтов в физкультурно-спортивных организациях в большей степени возникают в трудовых процессах и обусловлены [3,4]:

- нечётким распределением полномочий и ответственности;
- противоречиями в целях подразделений, например, конфликт между спортивным и коммерческим отделами;
- несовершенством системы мотивации и оплаты труда;
- высокой нагрузкой на персонал и спортсменов;
- недостатком финансовых, материально-технических, кадровых ресурсов.

Взаимодействие и общение в трудовом коллективе физкультурно-спортивной организации относят к коммуникационным причинам, возникающим из-за:

- искажения информации при передаче;
- недостаточной информированности сотрудников о стратегических решениях;
- низкого уровня доверия между участниками процесса;
- различия в стилях общения и восприятии информации.

Личностные причины конфликтов физкультурно-спортивной организации обусловлены:

- несовместимостью характеров и стилей работы;
- борьбой за лидерство в команде;
- профессиональной ревностью и конкуренцией;
- эмоциональной напряжённостью, вызванной высокими требованиями к результатам.

К специфическим причинам физкультурно-спортивной организации относят:

- давление на спортсменов и тренеров в связи с необходимостью достижения высоких результатов;
- конфликты между интересами отдельных спортсменов и команды;
- разногласия по поводу отбора в сборные команды;
- влияние болельщиков и СМИ на принятие управленческих решений;
- этические дилеммы, например, допинг, судейство.

Внешние причины конфликтов в физкультурно-спортивной организации определены:

- изменениями в законодательстве, например, новые требования к лицензированию спортивных школ;
- сокращениями государственного финансирования;
- конкуренциями с другими физкультурно-спортивными организациями за ресурсы и аудиторию;
- давлением со стороны спонсоров и партнёров.

Обоснование возникновения конфликтов имеет практическую значимость, что, в свою очередь, подкрепляется примерами, наглядно представленными на рисунке 2.

Конфликт спортсмена и тренера	Спор между отделами ФСО	Конфликт руководства и болельщиков
<ul style="list-style-type: none">• Несовместимость стилей общения• Недостаток времени на индивидуальные тренировки• Давление со стороны болельщиков и СМИ	<ul style="list-style-type: none">• Распределение бюджета• Отсутствие прозрачной системы оценки эффективности подразделений	<ul style="list-style-type: none">• Недостаток коммуникации• Обвинение конкретных лиц вследствие недостаточного объяснения развития стратегии

Рисунок 2. Примеры конфликтов физкультурно-спортивной организации

Для минимизации негативных последствий конфликтов в физкультурно-спортивной организации рекомендуется применять методы профилактики и разрешения конфликтов:

1. Совершенствовать системы коммуникации: регулярные встречи руководства с персоналом и спортсменами; прозрачные каналы обратной связи; информирование о стратегических решениях.

2. Оптимизировать организационную структуру: чёткое распределение ролей и зон ответственности; разработка регламентов взаимодействия между подразделениями.

3. Внедрять систему мотивации, учитывающую специфику спорта: сочетание материальных и нематериальных стимулов; поощрение командных достижений наряду с индивидуальными.

4. Развивать навыки управления конфликтами у руководителей и персонала: тренинги по коммуникации и переговорам; обучение методам медиации.

5. Создавать механизмы раннего предупреждения конфликтов: мониторинг уровня удовлетворённости сотрудников и спортсменов; работа с обратной связью от всех заинтересованных сторон.

Таким образом, проведённое исследование причин возникновения конфликтов в процессе управления физкультурно-спортивными организациями позволяет сделать вывод о том, что конфликтные ситуации являются объективным элементом функционирования организаций спортивной отрасли и обусловлены совокупным воздействием организационных, коммуникационных, личностных, специфических отраслевых и внешних факторов. В условиях усиления коммерциализации спорта, роста конкуренции за финансовые, кадровые и информационные ресурсы, а также повышения требований со стороны государства, партнёров и потребителей спортивных услуг возрастает значимость эффективного управления социально-трудовыми отношениями внутри физкультурно-спортивных организаций.

Установлено, что ключевыми детерминантами конфликтов выступают: несовершенство организационной структуры управления, недостаточная регламентация распределения полномочий и ответственности, несбалансированность системы мотивации персонала и спортсменов, дефицит ресурсного обеспечения, а также низкий уровень управленческих коммуникаций и координации между функциональными подразделениями. Дополнительное влияние оказывают личностные особенности участников управленческого процесса, высокая психологическая нагрузка, связанная с необходимостью достижения спортивных результатов, а также внешние институциональные ограничения, включая изменения нормативно-правовой базы, трансформацию механизмов финансирования и давление со стороны заинтересованных стейкхолдеров.

Вместе с тем полученные результаты подтверждают, что конфликты при условии их своевременной диагностики и рационального управленческого регулирования могут рассматриваться не только как фактор дестабилизации деятельности физкультурно-спортивной организации, но и как инструмент выявления проблемных зон системы управления, оптимизации организационно-экономических процессов и повышения эффективности функционирования спортивных структур. В этой связи особое значение приобретает внедрение комплексной системы управления конфликтами, включающей совершенствование внутренних коммуникационных каналов,

развитие механизмов стратегической и оперативной координации деятельности подразделений, формирование адаптивной системы мотивации персонала и спортсменов, а также повышение уровня управленческих компетенций руководителей [5].

Практическая реализация предложенных направлений профилактики и разрешения конфликтов способствует снижению транзакционных издержек управления, укреплению организационной устойчивости, повышению качества управленческих решений и формированию благоприятного социально-психологического климата в коллективе, что обеспечивает рост результативности тренировочного процесса, повышение конкурентоспособности физкультурно-спортивной организации и укрепление её репутационного капитала в условиях трансформации современной спортивной индустрии.

Список литературы:

1. Воеводина С.С., Бондаренко В.Ю. Российская практика разрешения конфликтов в области физической культуры и спорта // Материалы научной и научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава Кубанского государственного университета физической культуры, спорта и туризма. 2024. № 1. С. 85-87.

2. Конфликтные ситуации в физической культуре и спорте : учеб.-метод. пособие. Ижевск: Удмуртский университет, 2024. С 28-29. [Электронный ресурс]. http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/22405/138лб_1000983546_15.03.2024.pdf?sequence=1 (дата обращения: 25.03.2026).

3. Коптева Т.А. Управление конфликтными ситуациями в трудовых коллективах сферы физической культуры и спорта Лесосибирск: ФГАОУ ВО «Сибирский федеральный университет», 2024. 23 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lpi.sfu-kras.ru/files/vkr_kopteva_t.a.pdf (дата обращения 25.03.2026).

4. Масягина Н. В. Конфликты в среде физкультурно-спортивного персонала // Наука и школа. 2015. №4. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konflikty-v-srede-fizkulturno-sportivnogo-personala> (дата обращения: 25.03.2026).

5. Тарасенко А.А., Фомиченко С.В., Воеводина С.С. Коммуникации в спорте как способ разрешения конфликтов // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. 2023. № 1. С. 178-180.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ

Е.Г. Костенко

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе анализируются современные тренды цифровой трансформации спортивной инфраструктуры в контексте стратегического управления и маркетинга в спортивной индустрии, характеризующиеся активным внедрением информационных технологий в управленческие и маркетинговые процессы. Рассматриваются направления внедрения интеллектуальных систем управления объектами спорта, цифровых платформ обслуживания, технологий аналитики данных и инструментов цифрового маркетинга. Обоснована роль цифровых решений в повышении эффективности эксплуатации спортивных объектов, оптимизации управленческих процессов и формировании устойчивых конкурентных преимуществ спортивных организаций.*

***Ключевые слова:** цифровая трансформация; спортивный менеджмент; цифровой маркетинг; информационные технологии, управление.*

Современная спортивная индустрия функционирует в условиях цифровой экономики, характеризующейся активным внедрением информационных технологий в управленческие и маркетинговые процессы. Спортивная инфраструктура выступает базовым элементом отрасли, обеспечивающим реализацию спортивных мероприятий, тренировочный процесс и предоставление физкультурно-оздоровительных услуг населению [1].

В условиях усиления конкуренции и роста требований к качеству сервиса цифровая трансформация инфраструктуры становится стратегическим приоритетом развития спортивных организаций [5]. Интеграция цифровых решений позволяет оптимизировать эксплуатацию объектов, повысить прозрачность управленческих процессов и обеспечить устойчивость финансово-экономической модели. Цифровизация инфраструктуры меняет экономическую логику управления объектом: данные становятся основой планирования загрузки, сервисного взаимодействия, ресурсной эффективности и развития цифровых сервисов [4, 7].

Цифровизация спортивной инфраструктуры представляет собой комплексное преобразование организационно-управленческих, технологических и коммуникационных процессов на основе информационных технологий [2].

К основным стратегическим направлениям относятся:

– внедрение концепции «умного спортивного объекта» (Smart Stadium);

- автоматизация управления инженерными системами;
- цифровой контроль эксплуатации оборудования;
- интеграция систем безопасности и видеомониторинга;
- цифровизация документооборота и административных процедур.

Применение интеллектуальных систем управления объектами позволяет осуществлять мониторинг энергопотребления, загрузки залов и спортивных площадок, технического состояния оборудования в режиме реального времени. Это способствует снижению эксплуатационных расходов и повышению управляемости инфраструктурных процессов [3].

В современных условиях особую роль играет использование аналитики больших данных (Big Data) и элементов искусственного интеллекта. Сбор и обработка информации о посещаемости, структуре спроса, времени пиковой загрузки и потребительском поведении позволяют формировать обоснованные управленческие решения.

Применение аналитических платформ обеспечивает: прогнозирование посещаемости; оптимизацию расписания тренировок и мероприятий; выявление нерентабельных временных интервалов; разработку гибкой ценовой политики.

Интеллектуальные системы способны анализировать исторические данные и формировать прогнозные сценарии загрузки спортивных объектов. Это особенно актуально для многофункциональных комплексов, где необходимо учитывать сезонные и социальные факторы.

Цифровая трансформация спортивной инфраструктуры характеризуется рядом устойчивых трендов, формирующих стратегическую повестку развития отрасли (таблица).

Таблица – Ключевые цифровые тренды развития спортивной инфраструктуры

Тренд	Содержание	Управленческий эффект
Smart-объекты	Интеграция автоматизированных систем управления	Повышение энергоэффективности
Big Data	Анализ посещаемости и спроса	Обоснование стратегических решений
Искусственный интеллект	Прогнозирование загрузки и поведения клиентов	Снижение управленческих рисков
Мобильные сервисы	Онлайн-бронирование, электронные абонементы	Рост клиентской лояльности
Цифровая безопасность	Системы контроля доступа, видеонаблюдение	Повышения уровня безопасности
Интеграция CRM	Управление клиентской базой	Персонализация услуг
Экосистемный подход	Объединение сервисов в единую платформу	Комплексная управляемость

Представленные тренды отражают переход от локальной автоматизации к формированию цифровых экосистем спортивных объектов.

Цифровой маркетинг становится ключевым фактором конкурентоспособности спортивных организаций. Современные потребители

ориентированы на цифровые каналы коммуникации, что требует трансформации традиционных маркетинговых стратегий [6].

Основные инструменты цифрового маркетинга в спортивной инфраструктуре включают:

- системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM);
- мобильные приложения спортивных комплексов;
- онлайн-платформы бронирования и оплаты услуг;
- таргетированную рекламу;
- продвижение в социальных сетях (SMM);
- e-mail и мессенджер-маркетинг;
- инструменты веб-аналитики.

Особое значение приобретает персонализация клиентского опыта. Использование цифровых данных позволяет формировать индивидуальные предложения, учитывать предпочтения посетителей и повышать их вовлечённость.

SMM-технологии обеспечивают продвижение мероприятий, формирование имиджа спортивного объекта и развитие сообщества вокруг бренда. Контент-маркетинг, видеотрансляции и интерактивные сервисы усиливают коммуникацию с целевой аудиторией.

Интеграция маркетинговых инструментов с аналитическими платформами позволяет оценивать эффективность рекламных кампаний, анализировать конверсию и корректировать стратегию продвижения в режиме реального времени.

Успешная цифровизация спортивной инфраструктуры требует:

- стратегического планирования;
- инвестиционного обоснования проектов;
- подготовки управленческих кадров;
- развития цифровых компетенций персонала.

Цифровая трансформация должна быть встроена в общую стратегию развития спортивной организации. В противном случае внедрение отдельных технологий не обеспечивает системного эффекта.

Важно учитывать, что цифровые решения требуют изменения управленческой культуры, перехода к аналитической модели принятия решений и формированию цифровой организационной среды.

Цифровая трансформация спортивной инфраструктуры выступает стратегическим фактором развития современной спортивной индустрии. Внедрение интеллектуальных систем управления, технологий аналитики данных и инструментов цифрового маркетинга способствует повышению эффективности эксплуатации объектов, оптимизации управленческих процессов и усилению конкурентных позиций спортивных организаций.

Формирование цифровых экосистем спортивных объектов позволяет обеспечить устойчивое развитие инфраструктуры, повысить качество обслуживания и адаптироваться к динамично изменяющимся условиям рынка.

Список литературы:

1. Алексеев С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник для вузов / Под ред. докт. юрид. наук, проф. П.В. Крашенинникова. М: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и порядок, 2016. 683 с.
2. Воеводина С.С., Вакалова Л.Г. Спортивная индустрия – правовые и экономические аспекты // Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты. Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Краснодар, 2025. С. 36-38.
3. Калашян В.А. Экономика физической культуры и спорта // Наука и образование в XXI веке: теория, методология, практика. Сборник статей по материалам международной научно-практической конференции. 2019. С. 103-107.
4. Тесля А.Б., Хашева З.М., Жэнь Х. Роль цифровых технологий в создании экономики замкнутого цикла: опыт России и Китая // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. 2025. № 2 (360). С. 106–119. DOI: 10.53598/2410-3683-2025-2-360-106-119.
5. Фомиченко С.В., Бондаренко В.Ю. Спортивная индустрия как одно из условий обеспечения конкурентоспособности спортсменов // Ресурсы конкурентоспособности спортсменов: теория и практика реализации. 2024. № 14. С. 221-222.
6. Хазиахметова Э.Р. Основные векторы цифровой трансформации в сфере физической культуры // SMART SPORT & TOURISM: ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ТУРИЗМА. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, прошедшей в рамках Международного форума KAZAN DIGITAL WEEK-2023 в онлайн-формате, Казань, 2023. С.121-122.
7. Хашева З.М. Сущностно-содержательная характеристика информационной экономики // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-4 (52). С. 156–160.

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ В СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Т.А. Костенко

Научный руководитель Е.Г. Костенко

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматриваются теоретические и прикладные аспекты управления в спортивной отрасли, функционирующей в условиях динамичных социально-экономических изменений и цифровизации общественных процессов в условиях ее цифровой трансформации. Анализируются современные управленческие модели, инструменты цифрового менеджмента и маркетинга, а также роль информационных технологий в повышении эффективности спортивных организаций. Обосновывается необходимость интеграции цифровых платформ, аналитики данных и маркетинговых инструментов в систему стратегического управления спортивной деятельностью.*

***Ключевые слова:** цифровая трансформация; спортивный менеджмент; цифровой маркетинг; инновационные инструменты; стратегическое управление.*

Современная спортивная отрасль функционирует в условиях динамичных социально-экономических изменений и цифровизации общественных процессов. Управление спортивными организациями требует применения инновационных инструментов, обеспечивающих повышение эффективности, прозрачности и конкурентоспособности [2].

Теоретические основы управления в спорте формируются на стыке менеджмента, экономики, маркетинга и информационных технологий. В условиях цифровой экономики трансформируются традиционные управленческие модели, что обуславливает необходимость переосмысления организационных механизмов функционирования спортивной отрасли [3].

Управление в спортивной отрасли представляет собой целенаправленную деятельность по координации ресурсов, процессов и участников спортивной деятельности для достижения социально-экономических и организационных целей.

В научной литературе управление спортом рассматривается как системный процесс, включающий стратегическое планирование, организацию, мотивацию и контроль. В современных условиях данные функции дополняются цифровыми инструментами анализа и мониторинга [4, 6].

Системный подход к управлению предполагает интеграцию следующих элементов:

- стратегическое планирование развития организации;

- ресурсное обеспечение;
- управление качеством услуг;
- маркетинговое сопровождение;
- цифровая аналитика.

Цифровые технологии усиливают координационные возможности управления, обеспечивая доступ к оперативной информации и формирование обоснованных управленческих решений.

Практика управления спортивными организациями демонстрирует активное внедрение цифровых решений. Наиболее значимые направления включают:

- автоматизацию управленческого учёта;
- использование CRM-систем;
- внедрение систем электронного документооборота;
- применение аналитических платформ для оценки эффективности деятельности;
- цифровое сопровождение спортивных мероприятий.

Использование информационных технологий позволяет повысить прозрачность финансовых потоков и оптимизировать административные процессы [7].

Важное значение имеет цифровой мониторинг показателей деятельности спортивной организации: посещаемости, доходности, эффективности маркетинговых кампаний, загрузки инфраструктуры. Аналитические инструменты позволяют прогнозировать динамику спроса и корректировать стратегию развития.

Маркетинговая деятельность в спортивной отрасли также претерпевает цифровую трансформацию. Цифровой маркетинг становится неотъемлемой частью управленческой стратегии спортивной организации [1].

Современные инструменты включают:

- продвижение в социальных сетях;
- таргетированную рекламу;
- аналитику пользовательского поведения;
- системы онлайн-бронирования и оплаты услуг;
- мобильные приложения спортивных объектов.

Интеграция маркетинговых платформ с системами управленческой аналитики позволяет формировать персонализированные предложения и повышать лояльность потребителей.

Особую роль играет управление репутацией спортивной организации в цифровой среде, что влияет на её имидж и конкурентоспособность.

Цифровая трансформация формирует новые стратегические приоритеты развития спортивной отрасли:

1. Формирование цифровой инфраструктуры управления.
2. Развитие аналитических компетенций управленческих кадров.
3. Интеграция маркетинговых и управленческих платформ.
4. Обеспечение информационной безопасности.
5. Повышение цифровой грамотности персонала.

Внедрение цифровых технологий способствует повышению качества управленческих решений, снижению издержек и укреплению устойчивости спортивных организаций в условиях конкурентной среды [5].

Теория и практика управления в спортивной отрасли в условиях цифровой трансформации характеризуются интеграцией традиционных управленческих функций с современными информационными технологиями. Цифровые инструменты обеспечивают повышение эффективности деятельности спортивных организаций, совершенствование маркетинговой политики и укрепление стратегических позиций на рынке спортивных услуг.

Развитие цифровых компетенций управленческих кадров и формирование комплексной цифровой среды являются ключевыми условиями устойчивого развития спортивной отрасли.

Список литературы

1. Дошоян В. Э. Цифровая трансформация в маркетинге // Тезисы докладов ЛП научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа: Материалы конференции, Краснодар, 2025. С. 92-93.
2. Костенко Е.Г. Проблемы цифровизации индустрии спорта современной России // Приоритетные научные направления 2024: Сборник материалов XLVII-ой международной очно-заочной научно-практической конференции, Москва, 2024. С. 149-150.
3. Костенко Е.Г. Цифровая трансформация спортивной индустрии // Приоритетные научные направления 2024. Сборник материалов XLVII-ой международной очно-заочной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 71-73.
4. Костенко Е.Г. Цифровая экономика в индустрии спорта // Научные исследования и разработки 2024: гуманитарные и социальные науки. Сборник материалов XLVI-ой международной очно-заочной научно-практической конференции. Москва, 2024. С. 106-108..
5. Костенко Е.Г. Цифровые приложения и игры в спортивной индустрии // Образование, инновации, исследования как ресурс развития сообщества. Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. Чебоксары, 2024. С. 318-320.
6. Костенко Е.Г. Цифровые платформы и экосистемы индустрии спорта // В книге: Принципы построения новой экосистемы: экономические, юридические и социальные аспекты. Данильченко С.Л., Судакова Н.Е., Курдюмов А.В., Громова Н.С., Круглов В.Н., Астафурова О.А., Кулагина И.И., Малов М.С., Ушакова О.А., Костенко Е.Г., Медведева Н.В., Мещерягина В.А., Виладчева М.Н., Балковая В.Г., Ланкова В.А., Поникаровская В.В., Панюшкина М.А., Квасов В.Б., Сизова А.С., Бабушкин Э.Р. и др. Чебоксары, 2024. С. 136-144.
7. Попова Д. Р., Костенко Е.Г. Цифровизация спортивного бизнеса // Цифровая трансформация в науке, образовании и спорте: Сборник материалов II Всероссийского конкурса научных статей, Краснодар, 2024. С. 100-102.

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ОТСТАВАНИЯ: УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ В БАНГЛАДЕШ

И.А. Кунаковская¹, Деб Натх Аджой²

¹ Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

² Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Сунамгандж, Бангладеш

***Аннотация.** Статья посвящена анализу международного менеджмента в Бангладеш в условиях технологического отставания. Рассматриваются управленческие проблемы, возникающие из-за постоянного спортивного костюма, ограниченного доступа к современному оборудованию и недостаточной цифровизации процессов управления. Особое внимание уделяется адаптивным стратегиям соответствующих организаций, развитию человеческого капитала и эффективному использованию ресурсов человечества. Также возможен опыт управления Сунамганджем в качестве примера локального управления спортивной территорией в условиях ограниченных технологических возможностей.*

***Ключевые слова:** спортивный менеджмент; технологическое отставание; Бангладеш; спортивная инфраструктура; управление спортом; цифровизация; муниципальное управление.*

Развитие спортивной отрасли в Бангладеш происходит в условиях ограниченных финансовых ресурсов, устаревшей инфраструктуры и недостаточного внедрения современных технологий. Эти факторы формируют специфическую среду для управления спортивными организациями и существенно влияют на эффективность тренировочного процесса, организацию соревнований и долгосрочное развитие спорта. В подобных условиях спортивный менеджмент приобретает адаптивный характер и ориентируется на рациональное использование имеющихся ресурсов, а также на развитие управленческих компетенций специалистов [4].

Одной из ключевых проблем спортивной отрасли в Бангладеш является состояние материально-технической базы. Многие спортивные объекты, включая стадионы, тренировочные площадки и спортивные залы, были построены несколько десятилетий назад и в настоящее время требуют модернизации. Изношенное оборудование ограничивает возможности внедрения современных тренировочных методик, технологий анализа спортивных результатов и систем мониторинга физического состояния спортсменов. В результате спортивные менеджеры вынуждены уделять значительное внимание вопросам обслуживания инфраструктуры, распределения тренировочного времени и оптимизации использования имеющихся площадок [1].

Технологическое отставание также проявляется в недостаточной цифровизации управленческих процессов. В развитых спортивных системах широко применяются цифровые платформы для анализа данных, планирования тренировочного процесса и оценки эффективности подготовки спортсменов. В Бангладеш подобные решения используются ограниченно, особенно на региональном и муниципальном уровнях. Во многих спортивных клубах учет результатов соревнований, посещаемости тренировок и состояния инвентаря осуществляется вручную или с использованием простых программных инструментов. Это снижает оперативность принятия управленческих решений и затрудняет стратегическое планирование развития спортивных организаций [5]. В условиях технологического разрыва полезен подход, при котором цифровые решения вводятся через систему приоритетов, измеримых показателей и поэтапного развития управленческих компетенций [6].

Дополнительным фактором, усложняющим управление, является ограниченное финансирование спортивных проектов. Государственные и муниципальные бюджеты часто не позволяют в полной мере обновлять оборудование и строить новые спортивные объекты. В связи с этим менеджеры спортивных организаций вынуждены искать альтернативные источники поддержки, включая сотрудничество с местными предпринимателями, общественными организациями и спортивными федерациями. Подобные формы партнерства становятся важным инструментом поддержания спортивной инфраструктуры и проведения соревнований.

Показательным примером особенностей спортивного менеджмента в условиях ограниченных технологических ресурсов является муниципалитет Сунамгандж, расположенный на северо-востоке Бангладеш. В этом регионе спортивная деятельность активно поддерживается местным сообществом, однако инфраструктура и оборудование остаются ограниченными. Муниципальные спортивные учреждения организуют тренировки и соревнования по таким популярным видам спорта, как крикет и футбол, используя существующие стадионы и открытые площадки. Руководители спортивных программ вынуждены применять гибкие управленческие стратегии, включая поочередное использование тренировочных площадок, оптимизацию расписания занятий и привлечение добровольцев для организации мероприятий [2]. Несмотря на технологические ограничения, такие меры позволяют поддерживать высокий уровень вовлеченности молодежи в спортивную деятельность и способствуют развитию локальной спортивной культуры.

В условиях технологического отставания особую роль играет человеческий капитал. Квалификация тренеров, администраторов и спортивных менеджеров становится одним из ключевых факторов успешного функционирования спортивных организаций. Многие клубы и федерации уделяют внимание профессиональному развитию сотрудников, включая обучение современным методам управления спортивными проектами, организации соревнований и использованию доступных цифровых инструментов. Развитие профессиональных компетенций позволяет частично

компенсировать недостаток современной техники и повышает эффективность управленческих решений [3].

Еще одним важным направлением адаптации является постепенное внедрение доступных цифровых технологий. Даже при ограниченных ресурсах спортивные организации могут использовать мобильные приложения, электронные таблицы и простые базы данных для учета спортсменов, планирования тренировок и анализа результатов соревнований. Такие инструменты позволяют улучшить координацию работы между тренерами, администрацией и спортсменами, а также повышают прозрачность управленческих процессов.

В долгосрочной перспективе развитие спортивного менеджмента в Бангладеш требует комплексных мер, направленных на модернизацию инфраструктуры, внедрение современных технологий и укрепление институциональной базы спортивных организаций. Важную роль в этом процессе могут сыграть государственные программы поддержки спорта, международные проекты сотрудничества и инвестиции частного сектора. Создание современных спортивных центров, развитие цифровых платформ управления и внедрение научных методов подготовки спортсменов позволит повысить конкурентоспособность национального спорта.

Таким образом, спортивный менеджмент в Бангладеш функционирует в условиях значительных технологических ограничений, однако демонстрирует способность адаптироваться к существующим вызовам. Гибкость управленческих решений, эффективное использование человеческого капитала и постепенная цифровизация процессов позволяют поддерживать развитие спортивной отрасли даже при ограниченных ресурсах. Опыт Бангладеш показывает, что грамотный менеджмент способен компенсировать многие структурные ограничения и создать основу для дальнейшей модернизации спортивной системы страны.

Список литературы:

1. Assessment of Critical Barriers to Industry 4.0 Adoption in Manufacturing Industries of Bangladesh [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://core.ac.uk/outputs/581629879/?source=2> (дата обращения 25.03.2026).
2. Bangladesh Development Update: Trade Reform: An Urgent Agenda (April 2023) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://reliefweb.int/report/bangladesh/bangladesh-development-update-trade-reform-urgent-agenda-april-2023> (дата обращения 25.03.2026).
3. World Bank. Bangladesh Development Update: Leveraging Growth Opportunities. Washington, DC: World Bank, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/cf07cf58f2c345063c972a47209b8c11-0310012023/original/Bangladesh-Development-Update-October-2023.pdf> (дата обращения 25.03.2026).
4. Дробин М.С. Роль менеджера как «переводчика» между конфликтующими языками бизнеса // Тезисы докладов ЛIII научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа. Материалы конференции . Краснодар, 2026. С. 111-112.
5. Калашников Р.Р. Роль и функции спортивного менеджмента в успешной деятельности спортивных организаций // Тезисы докладов ЛII научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа. Материалы конференции.

Краснодар, 2025. С. 240-241.

6. Тесля А.Б., Зайченко И.М., Хашева З.М. Разработка концепции стратегического развития районов Крайнего Севера на основе построения системы сбалансированных показателей в условиях цифровой трансформации социально-экономических процессов // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2022. Т. 25. № 2 (76). С. 58–68.

РОЛЬ СПЕЦИАЛЬНОЙ ОЛИМПИАДЫ СЕНЕГАЛА В ТРАНСФОРМАЦИИ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И СОЦИАЛЬНОЙ ИНКЛЮЗИИ

И.А. Кунаковская¹, Марега Самба²

¹ Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

² Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Матам, Республика Сенегал

***Аннотация.** В работе рассматривается роль Специальной Олимпиады в развитии инклюзивного спорта и трансформации спортивного менеджмента в Сенегале. Анализируются основные программы организации, включая объединённые виды спорта, образовательные инициативы и программы лидерства спортсменов. Показано, что деятельность Специальной Олимпиады способствует развитию спортивной инфраструктуры, подготовке специалистов и формированию эффективных моделей управления. Особое внимание уделяется влиянию спортивных программ на социальную интеграцию людей с интеллектуальными особенностями и формирование инклюзивной среды.*

***Ключевые слова:** инклюзивный спорт; спортивный менеджмент; социальная интеграция; Специальная Олимпиада; Сенегал; спортивная инфраструктура; спортсмены с интеллектуальными нарушениями.*

Современное развитие спорта в развивающихся странах всё чаще рассматривается не только как средство повышения физической активности населения, но и как инструмент социального развития, формирования инклюзивной среды и совершенствования систем управления в сфере спорта. В этом контексте значительную роль играют международные спортивные движения, в частности программа Special Olympics, реализуемая более чем в 190 странах мира. В Сенегале деятельность Специальной Олимпиады стала важным фактором развития инклюзивного спорта, формирования новых подходов к спортивному менеджменту и расширения социальной интеграции людей с интеллектуальными нарушениями. Социальная инклюзия в спорте требует участия не только профильных организаций, но и партнеров, готовых включать социальную ответственность в практику управления и коммуникации с местным сообществом [7].

Основная миссия Специальной Олимпиады заключается в организации регулярных тренировок и соревнований по олимпийским видам спорта для детей и взрослых с интеллектуальными нарушениями. Такая деятельность позволяет участникам развивать физическую форму, уверенность в себе, социальные навыки и чувство принадлежности к обществу [1]. Программы Специальной Олимпиады демонстрируют, что спорт может выступать эффективным инструментом социальной интеграции и преодоления дискриминации.

В Сенегале программа Специальной Олимпиады развивается на базе национальной ассоциации, которая сотрудничает с государственными структурами, спортивными федерациями и общественными организациями. Среди партнеров движения – министерства спорта, здравоохранения и молодежной политики, а также национальные спортивные федерации по футболу, легкой атлетике, плаванию и другим видам спорта [2]. Подобное межсекторное сотрудничество способствует формированию новой модели спортивного менеджмента, основанной на партнерстве государства, общественных организаций и частного сектора.

Одним из ключевых направлений деятельности Специальной Олимпиады в Сенегале является организация регулярных тренировок и соревнований. Атлеты участвуют в таких видах спорта, как легкая атлетика, баскетбол, футбол, плавание и настольный теннис [3]. Помимо локальных тренировок, проводятся межрегиональные и национальные чемпионаты, по итогам которых лучшие спортсмены получают возможность представлять страну на Всемирных играх Специальной Олимпиады [3]. Таким образом формируется полноценная система подготовки спортсменов с интеллектуальными нарушениями, что является важным элементом развития инклюзивной спортивной инфраструктуры.

Особое значение имеет внедрение программы «Unified Sports» (объединённые виды спорта), в рамках которой команды формируются из спортсменов с интеллектуальными нарушениями и без них. В Сенегале эта программа действует с 2012 года и особенно активно развивается в футболе, где проводится национальный чемпионат объединённых команд [3]. Подобная практика способствует формированию толерантности, разрушению социальных стереотипов и укреплению социальной сплоченности.

Важным элементом трансформации спортивного менеджмента является развитие системы подготовки тренеров, волонтеров и спортивных администраторов. Специальная Олимпиада Сенегала проводит образовательные программы и тренинги для специалистов, направленные на повышение качества спортивной подготовки спортсменов и развитие навыков работы с людьми с интеллектуальными особенностями [4]. В рамках партнерских программ проводятся специальные семинары для тренеров и родителей, посвященные методам раннего спортивного развития детей и принципам инклюзивного обучения [4].

Не менее значимым направлением является программа лидерства спортсменов (Athlete Leadership Program). Она позволяет участникам старше 16 лет проходить обучение по лидерству, коммуникациям и общественной деятельности. После завершения программы спортсмены могут выступать в роли помощников тренеров, волонтеров, представителей движения и даже входить в руководящие органы организации [3]. Такой подход способствует формированию новой модели спортивного управления, в которой сами спортсмены становятся активными участниками принятия решений.

Особое внимание в деятельности Специальной Олимпиады уделяется вопросам здоровья и социальной поддержки. Программа «Healthy Athletes»

предусматривает проведение бесплатных медицинских обследований и консультаций для участников, включая диагностику зрения, стоматологические обследования, кардиологические и другие медицинские проверки [3]. Это способствует не только повышению качества жизни спортсменов, но и расширяет роль спортивных организаций в сфере общественного здравоохранения.

Помимо спортивной и медицинской деятельности, важным аспектом работы является проведение образовательных и информационных кампаний. Конференции, общественные дискуссии и культурные мероприятия направлены на повышение осведомленности общества о возможностях людей с интеллектуальными особенностями и борьбу со стигматизацией [3]. Эти инициативы формируют более открытое и инклюзивное общество, в котором люди с ограниченными возможностями воспринимаются как полноценные участники социальной жизни.

Значительный вклад в развитие социальной инклюзии вносят молодежные инициативы и проекты. Например, в рамках программы молодежного лидерства в Сенегале реализуются проекты, направленные на повышение осведомленности о проблемах инвалидности, проведение инклюзивных спортивных мероприятий и создание общественных площадок для общения молодежи [5]. Подобные проекты способствуют формированию культуры равенства и взаимного уважения среди молодого поколения.

Также важную роль играет участие сенегальских спортсменов и представителей движения в международных мероприятиях и форумах. Например, представители Специальной Олимпиады Сенегала принимают участие в региональных и международных конференциях по лидерству спортсменов и молодежной политике, где обмениваются опытом и внедряют лучшие практики управления спортивными программами [6]. Это способствует профессионализации спортивного менеджмента и интеграции сенегальских инициатив в международное спортивное сообщество.

Таким образом, деятельность Специальной Олимпиады в Сенегале оказывает многогранное влияние на развитие спорта и общества. Она способствует формированию инклюзивной спортивной среды, развитию новых моделей управления спортивными организациями и расширению возможностей социальной интеграции людей с интеллектуальными нарушениями. Через спортивные программы, образовательные инициативы и партнерские проекты Специальная Олимпиада способствует формированию более справедливого и инклюзивного общества.

В долгосрочной перспективе подобные инициативы способны оказать значительное влияние на развитие национальной спортивной системы, стимулируя модернизацию спортивной инфраструктуры, повышение профессионального уровня спортивных менеджеров и расширение социальной функции спорта. Опыт Сенегала демонстрирует, что инклюзивные спортивные программы могут стать эффективным инструментом устойчивого развития и социальной трансформации.

Список литературы:

1. Special Olympics Sénégal. Mission et philosophie de Special Olympics Sénégal // Special Olympics Sénégal. – Dakar, 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.specialolympics.sn/qui-sommes-nous/> (дата обращения: 03.04.2026).
2. Special Olympics Senegal. Que faisons-nous ? Programmes sportifs et sociaux // Special Olympics Sénégal. – Dakar, 2024. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.specialolympics.sn/que-faisons-nous/> (дата обращения: 05.04.2026).
3. Special Olympics. Special Olympics Senegal trains for the World Games // SpecialOlympics.org. – Washington, DC, 2019. [Электронный ресурс] URL: <https://www.specialolympics.org/stories/athletes/special-olympics-senegal-trains-for-the-world-games> (дата обращения: 02.04.2026).
4. Глубокова И.А., Рахманкулова Р.Р. Инклюзия как социальная проблема современного общества // Язык в сфере профессиональной коммуникации. сборник материалов международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов, магистрантов и студентов. 2023. С. 577-585.
5. Голуб П.В., Стуканева А.А., Грачиков А.А. Адаптивный спорт и социальная инклюзия: необходимые системные изменения // Здоровый образ жизни, физическая культура и спорт : тенденции, традиции, инновации. сборник научных трудов. Симферополь, 2022. С. 8-12.
6. Мишеничев К.С. Социальная инклюзия людей с деменцией: возможности внедрения международных практик // Социальная работа: теория, методы, практика. 2021. № 3. С. 71-87.
7. Хашева З.М., Хорольская Т.Е., Новиков Д.А. Корпоративная социальная ответственность в деятельности современных бизнес-структур России // Вестник Академии знаний. 2024. № 4 (63). С. 650–653.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОГО ТУРИЗМА В ТУНИСЕ

И.А. Кунаковская¹, Град Хадил²

¹ Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

² Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Махдия, Тунисская Республика

***Аннотация.** В работе рассматриваются маркетинговые стратегии развития спортивного туризма в Тунисе. Анализируются ключевые факторы формирования конкурентоспособного туристического продукта, включая организацию международных спортивных мероприятий, развитие специализированных туристических программ и использование цифровых инструментов продвижения. Особое внимание уделяется роли партнерства между государственными структурами, спортивными организациями и туристическими компаниями. Показано, что эффективные маркетинговые стратегии способствуют повышению туристической привлекательности страны и развитию региональной инфраструктуры, создают новые формы активного отдыха и спортивных мероприятий.*

***Ключевые слова:** спортивный туризм; маркетинг спорта; туристическая индустрия; Тунис; продвижение туристических дестинаций; спортивные мероприятия; цифровой маркетинг.*

Развитие спортивного туризма является одним из перспективных направлений современной туристической индустрии. В условиях растущей конкуренции между туристическими направлениями страны стремятся диверсифицировать свои туристические продукты, создавая новые формы активного отдыха и спортивных мероприятий. В этом контексте Тунисская Республика обладает значительным потенциалом для развития спортивного туризма благодаря благоприятным природно-климатическим условиям, разнообразию ландшафтов и развитой туристической инфраструктуре. Формирование эффективных маркетинговых стратегий становится ключевым фактором продвижения страны на международном туристическом рынке. Спортивный туризм следует анализировать через сочетание туристских ресурсов, событийной привлекательности территории и качества инфраструктуры, поскольку именно эта комбинация формирует устойчивый спрос [6, 7].

Спортивный туризм представляет собой вид туристической деятельности, связанный с участием в спортивных мероприятиях или наблюдением за ними, а также с активными видами отдыха. В последние годы данный сегмент демонстрирует устойчивый рост, поскольку современный турист стремится не только к пассивному отдыху, но и к активному образу жизни, получению новых впечатлений и спортивных эмоций. Исследователи отмечают, что спортивные

мероприятия и спортивный маркетинг способны существенно стимулировать туристические потоки и приносить значительный экономический эффект для принимающих стран [1].

Туристический сектор Туниса традиционно развивался по модели «солнце и море», ориентированной на пляжный отдых. Однако такая специализация привела к проблеме сезонности и концентрации туристических потоков в прибрежных регионах [2]. В связи с этим государственная политика страны направлена на диверсификацию туристических продуктов, включая развитие экологического, культурного и спортивного туризма. Правительство активно продвигает новые формы туристической активности, стремясь сформировать круглогодичное туристическое предложение [3].

Одним из ключевых факторов развития спортивного туризма в Тунисе является наличие благоприятных природных условий. Страна располагает более чем 1300 километрами средиземноморского побережья, что создает идеальные условия для развития водных видов спорта, включая дайвинг, кайтсерфинг, парусный спорт и пляжный волейбол [4]. Кроме того, пустынные и горные районы страны подходят для проведения марафонов, ралли, трейловых забегов и экстремальных видов спорта. Такие природные преимущества позволяют формировать уникальные туристические продукты, ориентированные на любителей активного отдыха.

Одной из важнейших маркетинговых стратегий развития спортивного туризма является организация и продвижение международных спортивных мероприятий. Проведение турниров, марафонов, автогонок и других соревнований способствует привлечению иностранных туристов, повышению узнаваемости страны и формированию положительного имиджа туристического направления. Спортивные события также оказывают мультипликативный эффект на экономику, стимулируя развитие гостиничного бизнеса, транспорта, ресторанной индустрии и сферы развлечений [1].

В Тунисе активно развиваются различные виды спортивных мероприятий, включая футбольные турниры, гольф-турниры и марафонские забеги. Страна обладает современными спортивными комплексами и тренировочными базами, которые используются как профессиональными командами, так и любительскими спортсменами. Например, некоторые гостиничные комплексы оснащены специализированными спортивными инфраструктурами для тренировок футбольных команд и проведения спортивных сборов [4].

Другой важной маркетинговой стратегией является развитие специализированных спортивных туристических продуктов. Это могут быть спортивные лагеря, тренировочные программы, приключенческие туры и тематические спортивные маршруты. Такие продукты позволяют объединить туризм и спорт, создавая уникальный туристический опыт для посетителей. Например, в Тунисе популярностью пользуются программы активного отдыха, включающие верховую езду, дайвинг, теннис и другие виды спорта [4].

Существенную роль в продвижении спортивного туризма играет цифровой маркетинг. Современные туристы активно используют интернет-ресурсы, социальные сети и онлайн-платформы для поиска информации о

туристических направлениях. В последние годы правительство Тунисской Республики реализует стратегию цифровой трансформации туристического сектора, направленную на создание единой цифровой платформы продвижения туристических услуг. В рамках этой стратегии развиваются системы онлайн-бронирования, анализ данных туристического спроса и цифровые инструменты маркетинга [5].

Еще одной эффективной маркетинговой стратегией является развитие партнерств между государственными структурами, туристическими компаниями и спортивными организациями. Такое сотрудничество позволяет объединить ресурсы различных участников рынка и создать комплексные туристические предложения. Например, туристические агентства могут разрабатывать специальные пакеты для участников спортивных соревнований и их болельщиков, включающие проживание, транспорт и экскурсионные программы.

Важным элементом маркетинговой стратегии является также создание сильного бренда спортивного туристического направления. Формирование узнаваемого бренда позволяет выделить страну на фоне конкурентов и привлечь внимание международной аудитории. Для Туниса таким брендом может стать сочетание природных ландшафтов, исторического наследия и возможностей для активного отдыха. Продвижение страны как центра спортивных и приключенческих путешествий способно значительно расширить ее туристическую привлекательность.

Однако развитие спортивного туризма в Тунисе сталкивается и с рядом проблем. Среди них можно выделить недостаточный уровень инвестиций в спортивно-развлекательную инфраструктуру и сложности регулирования некоторых видов рекреационной деятельности [2]. Кроме того, для эффективного развития данного сегмента необходимо улучшение транспортной доступности туристических регионов и повышение качества туристических услуг.

Важным направлением дальнейшего развития является повышение профессиональной подготовки специалистов в области спортивного туризма и маркетинга. Квалифицированные менеджеры и маркетологи способны разработать эффективные стратегии продвижения туристических продуктов, ориентированных на различные сегменты рынка. Кроме того, необходимо активное использование международного опыта и современных маркетинговых технологий.

Таким образом, развитие спортивного туризма в Тунисе имеет значительный потенциал и может стать важным фактором экономического роста страны. Эффективные маркетинговые стратегии, включающие организацию международных спортивных мероприятий, развитие специализированных туристических продуктов, цифровое продвижение и создание сильного туристического бренда, способны существенно повысить конкурентоспособность страны на мировом туристическом рынке. В долгосрочной перспективе спортивный туризм может способствовать не только увеличению туристических потоков, но и развитию региональной

инфраструктуры, созданию новых рабочих мест и укреплению международного имиджа государства.

Список литературы:

1. Дошоян В.Э. Спортивный маркетинг: преимущества и недостатки // Тезисы докладов LI научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа. Материалы конференции. Краснодар, 2024. С. 18-19.
2. Трад Х. Актуальные аспекты организационного менеджмента в условиях социально-экономической трансформации Туниса // Тезисы докладов LIII научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа. Материалы конференции. Краснодар, 2026. С. 149-150.
3. Хуажева А.Ш., Кунаковская И.А., Банько Н.А., Бухтаяров А.А. Роль системы менеджмента организаций в развитии территорий региона // Экономика и управление: проблемы, решения. 2026. Т. 4. № 3 (168). С. 144-157.
4. Хуажева А.Ш., Буш В.Г., Кунаковская И.А., Бондарь О.О. Экономическая безопасность страны и роль малых и средних организаций в её обеспечении // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4. № 11 (152). С. 20-31.
5. Кунаковская И.А., Горлачев П.В., Бондарь О.О. Управленческий и маркетинговый подход в организации экономической безопасности территорий // Вестник Академии знаний. 2025. № 2 (67). С. 370-375.
6. Хашева З.М., Казачинский В.П. Проблемы комплексной оценки туристских ресурсов региона // Новое качество образования и науки: возможности и перспективы: сборник статей международной научно-практической конференции. М.: Научно-исследовательский институт истории, экономики и права, 2017. С. 145–146.
7. Kazachinskiy V.P., Stepanovskaya G.V., Khasheva Z.M., Lazovskaya S.V., Nikitina I.A. Tourism destinations as the basis for the development of educational tourism in Kuban // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. 2016. Т. 6. № S-NVSPCL. С. 2612–2616.

ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В СФЕРЕ СПОРТА В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ЭВОЛЮЦИЯ, МЕХАНИЗМЫ РЕАЛИЗАЦИИ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

С.А. Мясищев, К.С. Кирюхин

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, г.
Краснодар, Россия

Аннотация. В работе представлен анализ государственной политики Российской Федерации в сфере физической культуры и спорта: этапы её становления, институциональная структура и механизмы финансирования. На примере федерального проекта «Спорт – норма жизни» и всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» выявлены системные противоречия – приоритет количественных показателей над качественными, территориальное неравенство и формальный охват взрослого населения. Предложены меры по смещению акцента на формирование устойчивой мотивации граждан и повышение доступности спортивной среды.

Ключевые слова: государственная политика в сфере спорта; управление физической культурой; стратегическое планирование в спорте; эффективность спортивных программ; спортивная инфраструктура; комплекс ГТО.

Актуальность. За последние годы спорт вышел за рамки просто досуга и физической культуры, став значимым социально-экономическим и политическим явлением. От того, насколько грамотно выстроена государственная политика в этой сфере, напрямую зависят здоровье населения, популярность здорового образа жизни, воспитание патриотизма у подрастающего поколения и авторитет страны на международной арене [3, 4]. В России основой для развития отрасли служат ключевые стратегические документы, включая Стратегию развития физической культуры и спорта до 2030 года и проект «Спорт – норма жизни» [2, 5]. Тем не менее, быстрые изменения в обществе и экономике, усиление международной конкуренции и новая реальность мирового спорта, сложившаяся после 2022 года, диктуют необходимость непрерывно улучшать подходы к формированию, внедрению и оценке результативности государственной политики в данной области.

В современной науке неоднократно отмечается, что спортивная политика носит многомерный характер: она призвана находить равновесие между развитием спорта высших достижений и массового спорта, а также между государственным контролем и частными инициативами [1, 8]. Теоретическое осмысление этой сферы опирается на объединение знаний из разных дисциплин – политологии, теории управления, экономики общественного сектора и юриспруденции, откуда заимствуется необходимый понятийный аппарат [2]. В исследовательской литературе выделяют три основные модели

государственного участия в спорте: этатистскую (патерналистскую), где ведущую роль играет государство; либеральную, предполагающую минимальное прямое вмешательство; и смешанную (гибридную), основанную на взаимодействии государства, бизнеса и общественных организаций [2, 4].

В то же время недостаточно проработанным остается вопрос комплексной оценки результативности принимаемых мер в контексте стратегической автономии, их способности учитывать региональную специфику и отвечать реальным запросам общества. Особое значение сегодня приобретает изучение зарубежного опыта управления спортом с целью заимствования наиболее успешных практик и их интеграции в российские условия – в том числе в части усиления воспитательной функции спорта и решения задач импортозамещения [3]. В связи с этим актуальность приобретает исследование, направленное на всесторонний анализ процессов формирования и реализации государственной спортивной политики в России, выявление её институциональных, правовых и организационных характеристик, а также оценку эффективности на базе действующих программных документов.

Цель исследования. На основании всестороннего анализа теоретических концепций, международного опыта и отечественной практики сформулировать научно обоснованные предложения по оптимизации процессов формирования и реализации государственной политики в области спорта в Российской Федерации.

Методы исследования. Работа опирается на изучение нормативно-правовой базы, статистических материалов, отчетной документации и обзор научных публикаций. В ходе исследования использовались методы системного и структурно-функционального анализа, сравнительно-правовой подход, а также анализ документов и статистических данных.

Результаты исследования. Становление современной нормативно-правовой базы государственной политики в области физической культуры и спорта в России прошло несколько этапов. Первый этап (1990-е годы) характеризовался отказом от советской централизованной модели и попытками выстроить правовое регулирование в новых рыночных условиях. Принятый в 1999 году Федеральный закон № 80-ФЗ носил декларативный характер и не смог предотвратить кризисных явлений в отрасли. Второй этап (2000-е – начало 2010-х годов) ознаменовался усилением государственного влияния и централизацией управления. Принятие в 2007 году Федерального закона № 329-ФЗ заложило основы трехуровневой системы руководства отраслью и создало правовые условия для параллельного развития как массового спорта, так и спорта высших достижений, чему дополнительно способствовала подготовка к Олимпийским играм в Сочи 2014 года. Третий этап (с середины 2010-х годов) связан с включением спортивной политики в систему национальных проектов и стратегического планирования. Ключевым документом этого периода стала Стратегия развития физической культуры и спорта до 2030 года (2020 г.), реализуемая в рамках федерального проекта «Спорт – норма жизни» (национальный проект «Демография»). С 2022 года начинается новейший этап, обусловленный изменениями международной

спортивной повестки. Его содержание составляет переход к стратегической автономии и внутренней консолидации: приоритетными направлениями становятся развитие собственной соревновательной инфраструктуры, импортозамещение в спортивной индустрии, усиление патриотической составляющей и формирование насыщенного календаря национальных турниров.

Институциональная основа реализации спортивной политики выстроена по принципу вертикального соподчинения. На федеральном уровне ведущая роль принадлежит Министерству спорта Российской Федерации, которое формирует государственные программы и обеспечивает методическое сопровождение отрасли. Наряду с министерством функционируют Олимпийский комитет России и общероссийские спортивные федерации, наделенные отдельными публично-значимыми полномочиями. Региональный уровень выступает ключевым звеном в трансляции общефедеральных приоритетов с учетом местной специфики. Эту функцию реализуют региональные органы исполнительной власти в сфере спорта и подведомственные им организации спортивной подготовки. Муниципальный уровень отвечает за непосредственное предоставление населению физкультурно-спортивных услуг через управление местными спортивными учреждениями и объектами. Однако ограниченность муниципальных бюджетов нередко сдерживает развитие инфраструктуры, особенно в небольших городах. Оценка государственной политики в сфере спорта требует регионального измерения: эффективность определяется не только федеральными приоритетами, но и способностью территории обеспечивать устойчивость организаций, инфраструктуры и участия населения [6, 7].

Финансовое обеспечение выступает базовым элементом всей системы спортивной политики. В России сформировалась многоканальная модель финансирования, в которой преобладают средства бюджетов разных уровней. Анализ динамики федеральных расходов в период 2021-2025 годов показывает устойчивую восходящую тенденцию: объем ассигнований вырос с 53,8 до 89,5 млрд рублей (увеличение более чем на 66%), что обусловлено реализацией проекта «Спорт – норма жизни» и необходимостью поддерживать спорт высших достижений в изменившихся внешних условиях. В структуре затрат спортивной отрасли 55% приходится на развитие материально-технической базы, что согласуется с общими приоритетами государственной инфраструктурной политики. Однако, по данным аудита в Российской Федерации, несмотря на значительное финансирование из бюджета, внебюджетные средства (в частности частные инвестиции и средства от реализации механизмов государственно-частного партнерства) в объеме финансирования пока незначительны и не превышают 25-30%. Динамика финансирования комплекса ГТО в 2016-2018 годах свидетельствует о смене модели распределения средств: наблюдается переход от финансирования отдельных мероприятий к развитию инфраструктуры и информационному сопровождению комплекса, который можно расценить как признак завершения институционализации комплекса.

Данная ситуация позволяет нам оценить два ярко выраженных примера – федеральный проект «Спорт – норма жизни» и комплекс ГТО, с позиций их ролей в меняющейся ситуации и эффективности. Главным целевым показателем проекта «Спорт – норма жизни» является доля регулярно занимающихся спортом граждан. Вышеназванный показатель вырос с 39,8% в 2018 году до 55% 2024 года, что соответствует плановым значениям. Более 3500 спортивных объектов построено в стране за 5 лет, с 2019 по 2023 год. За этими данными скрывается ряд проблем и региональных различий: если в Татарстане или Москве сегодня занимаются спортом более 55% населения, то в ряде регионов страны данный показатель едва достигает 30-35%. Больше 70% объектов построено в крупных городах, что сужает возможности для занятий спортом людей, проживающих в сельской местности. Проблемой является не только строительство, но и содержание спортивных объектов, а также поиск стабильных источников финансирования для этих целей. Неочевидны результаты и по ГТО. Из более 22 миллионов человек, зарегистрировавшихся в системе ГТО, порядка 85% являются школьниками, в то время как среди взрослого населения (старше 25 лет) данный показатель был крайне низким (менее 10%). Исследования общественного мнения показывают, что для многих школьников сдача норм комплекса ГТО, как и занятие спортом, воспринимается как навязанная необходимость, а не осознанный выбор. Эти достижения, тем не менее, требуют новых подходов к привлечению населения в регулярные занятия спортом: для того, чтобы в спорт вовлекать разные возрастные группы и формировать привычку к этому на протяжении жизни, проект «Спорт – норма жизни» и комплекс ГТО должны более тесно взаимодействовать. На современном этапе этого пока не происходит (например, на новых построенных спортивных объектах не реализуется программа популяризации здорового образа жизни и как следствие они не используются для реализации комплекса ГТО). Обе инициативы сталкиваются с общей проблемой – приоритетом количественных, легко измеримых показателей над качественными характеристиками, такими как устойчивость спортивной мотивации, удовлетворенность граждан и реальное влияние на здоровье населения.

Выводы. Проведенное исследование позволяет заключить, что государственная политика России в области спорта прошла длительный путь трансформации и на современном этапе отличается высокой степенью централизации, применением программно-целевых методов и встроенностью в систему национальных проектов. Заметными достижениями стали развитие спортивной инфраструктуры и рост числа граждан, вовлеченных в регулярные занятия физической культурой. Вместе с тем оценка реализации ключевых инициатив – проекта «Спорт – норма жизни» и комплекса ГТО – обнаруживает ряд системных противоречий. Среди них: преобладание количественных ориентиров над качественными, углубление территориальных различий в доступности спортивных объектов, а также преобладание формальных механизмов вовлечения населения (особенно взрослого) в физкультурно-спортивную деятельность. Для выполнения задач, обозначенных в Стратегии-

2030, требуется перенастройка приоритетов государственной политики: от наращивания инфраструктуры и валовых показателей охвата – к формированию устойчивой внутренней мотивации граждан к здоровому образу жизни, созданию качественной и равнодоступной спортивной среды для всех возрастных и социальных групп, а также внедрению критериев оценки, отражающих реальный социальный эффект, а не только статистическую отчетность. Реализация этих задач предполагает усиление координации между ведомствами и поддержку локальных спортивных инициатив.

Список литературы:

1. Баранников А.А., Костюнина Л.И. Анализ проблемы реализации обновленного Всероссийского физкультурного спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО). Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры. 2024. – № 19(3). С. 113-124.
2. Национальный проект «Демография»: паспорт проекта. URL: <https://xn--80aарамремсчfmo7a3с9ehj.xn--p1ai/projects/demografiya> (дата обращения: 13.03.2026).
3. Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» // СПС Гарант. – URL: garant.ru (дата обращения: 31.05.2026).
4. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // СПС Гарант. – URL: garant.ru (дата обращения: 31.05.2026).
5. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс. – URL: consultant.ru (дата обращения: 31.05.2026). Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р «Об утверждении
6. Хашева З.М. Региональная социально-экономическая политика: воспроизводственный подход // Terra Economicus. 2009. Т. 7. № 4-2. С. 205–207.
7. Хашева З.М., Молчан А.С. Построение модели управления устойчивым развитием региональных социально-экономических систем // Научный вестник Южного института менеджмента. 2013. № 4. С. 67–73.
8. Ювко П. С. Государственно-частное партнерство как основа инфраструктурного развития сферы спорта: зарубежный опыт // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № 2.

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ КАК ФАКТОР РОСТА ДОХОДНОСТИ ФИТНЕС-КЛУБОВ

Р.А. Османов

Научный руководитель доцент О.Н. Коломыц

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматриваются теоретические и прикладные аспекты формирования маркетинговой стратегии развития фитнес-клубов в условиях самофинансирования. Обоснована необходимость внедрения стратегического маркетингового подхода как ключевого инструмента повышения финансовой устойчивости и конкурентоспособности организаций фитнес-индустрии. Проанализированы основные направления разработки маркетинговой стратегии. Особое внимание уделено роли цифровых технологий, CRM-систем и аналитических инструментов в повышении эффективности взаимодействия с клиентами. Сделан вывод о том, что комплексное использование современных маркетинговых инструментов способствует повышению устойчивости деятельности фитнес-клубов и росту их доходности в условиях ограниченности внешнего финансирования.*

***Ключевые слова:** маркетинговая стратегия; фитнес-клубы; самофинансирование; фитнес-индустрия; маркетинг спортивных услуг; конкурентоспособность; позиционирование фитнес-услуг.*

В условиях трансформации современной экономики сфера физической культуры и фитнес-индустрии характеризуется усилением конкуренции, ростом требований потребителей к качеству услуг и повышением значимости самостоятельного финансового обеспечения организаций. В этой связи особую актуальность приобретает формирование эффективной маркетинговой стратегии развития фитнес-клубов, обеспечивающей устойчивость их функционирования в условиях самофинансирования.

Маркетинговая стратегия выступает ключевым инструментом управления развитием фитнес-клуба, поскольку позволяет обеспечить согласованность управленческих решений, направленных на привлечение клиентов, повышение их лояльности и увеличение доходности организации. В отличие от традиционного понимания маркетинга как совокупности рекламных мероприятий, стратегический маркетинг представляет собой комплексную систему анализа внешней среды, позиционирования услуг, управления клиентским опытом и оптимизации структуры предоставляемых сервисов. Рост доходности фитнес-клуба связан с качеством клиентского опыта: социальные инновации, персонализированное продвижение и работа с лояльностью позволяют повышать повторные продажи без механического увеличения рекламных затрат [2, 4].

В условиях высокой динамики рынка фитнес-услуг разработка маркетинговой стратегии требует учета изменений потребительского поведения, технологических инноваций и социально-демографических факторов. Это обуславливает необходимость перехода от реактивной модели управления к проактивному стратегическому маркетингу, ориентированному на долгосрочное развитие организации.

Одним из базовых элементов формирования маркетинговой стратегии фитнес-клуба является комплексный анализ целевой аудитории. Глубокое понимание структуры потребительского спроса позволяет разрабатывать конкурентоспособные услуги, максимально соответствующие ожиданиям клиентов. При этом особое значение приобретает сегментация потребителей по таким параметрам, как возрастная структура, уровень дохода, мотивация занятий физической активностью, образ жизни и цели посещения фитнес-клуба.

Так, для молодежной аудитории приоритетными являются интенсивные групповые программы и функциональные тренировки, тогда как для старших возрастных групп возрастает значимость оздоровительных и реабилитационных направлений физической активности. Учет подобных особенностей позволяет формировать дифференцированные предложения и повышать эффективность маркетинговых коммуникаций.

Не менее значимым элементом стратегического маркетинга является анализ конкурентной среды, позволяющий выявить свободные рыночные ниши и сформировать устойчивые конкурентные преимущества организации [1]. В современных условиях конкурентоспособность фитнес-клуба определяется не только стоимостью услуг, но и качеством сервисного сопровождения, уровнем профессиональной подготовки персонала, технологичностью инфраструктуры и разнообразием программ тренировочного процесса.

Важную роль в обеспечении устойчивых позиций фитнес-клуба на рынке играет формирование эффективной политики позиционирования и брендинга. Создание уникального имиджа организации способствует формированию устойчивого восприятия бренда потребителями и повышению уровня доверия к предоставляемым услугам. Положительный имидж фитнес-клуба формируется на основе совокупности факторов, включающих профессионализм тренерского состава, качество клиентского сервиса, современность оборудования и разнообразие тренировочных программ.

Следующим значимым направлением маркетинговой стратегии выступает разработка продуктовой политики фитнес-клуба. Расширение спектра оказываемых услуг позволяет существенно увеличить клиентскую базу и повысить устойчивость доходов организации. В частности, внедрение онлайн-тренировок, программ функционального тренинга, wellness-направлений и реабилитационных комплексов способствует привлечению новых категорий потребителей и повышению лояльности существующих клиентов.

Ценовая политика также является важным инструментом стратегического управления развитием фитнес-клуба. Использование гибких тарифных

моделей, дифференцированных абонементов, сезонных предложений и программ лояльности позволяет повысить доступность услуг для различных групп населения и одновременно увеличить средний чек организации. Особенно актуальным данный подход становится в условиях самофинансирования, когда устойчивость деятельности фитнес-клуба напрямую зависит от стабильности клиентских потоков.

Современные тенденции развития фитнес-индустрии свидетельствуют о возрастающей роли цифровых технологий в системе маркетингового управления [6].

Использование CRM-систем обеспечивает возможность сегментации клиентской базы, персонализации коммуникаций и повышения эффективности взаимодействия с потребителями. Цифровизация процессов управления способствует формированию долгосрочных отношений с клиентами и снижению уровня их оттока.

Финансовая устойчивость фитнес-клубов в значительной степени определяется эффективностью реализуемой маркетинговой стратегии. Системное управление клиентской базой, развитие дополнительных услуг и внедрение инновационных форм взаимодействия с потребителями позволяют обеспечить стабильность доходов и повысить конкурентоспособность организации [5].

Вместе с тем практика функционирования фитнес-клубов показывает наличие ряда типичных ошибок при реализации маркетинговых мероприятий. К числу наиболее распространенных относится отсутствие комплексного подхода к управлению маркетинговой деятельностью, недооценка возможностей цифровых технологий и неэффективная коммуникационная политика на начальных этапах взаимодействия с клиентами. Например, преждевременное акцентирование внимания на ценовых параметрах услуг может снижать воспринимаемую ценность предложения в премиальном сегменте рынка.

Существенным фактором, влияющим на устойчивость функционирования фитнес-клубов, является сезонность спроса на фитнес-услуги. Колебания посещаемости в различные периоды года требуют адаптации маркетинговых программ с учетом текущих тенденций потребительского поведения. В этой связи эффективным инструментом стабилизации клиентских потоков выступает внедрение специализированных программ для различных возрастных и социальных групп населения, включая программы оздоровительной физической активности и реабилитационного сопровождения.

Дополнительным резервом повышения эффективности маркетинговой стратегии является развитие инновационных направлений деятельности фитнес-клубов, таких как дистанционные тренировки, программы единоборств, персонализированные тренировочные решения и пр. Интеграция традиционных и цифровых форм предоставления услуг позволяет существенно расширить спектр клиентских сегментов и повысить устойчивость организации к внешним экономическим изменениям.

Неотъемлемым элементом стратегического маркетингового управления выступает система оценки эффективности реализуемых мероприятий. Регулярный мониторинг результатов маркетинговых кампаний с использованием аналитических инструментов позволяет своевременно корректировать стратегические решения и повышать результативность деятельности организации. Применение цифровых аналитических платформ обеспечивает возможность отслеживания поведенческих характеристик клиентов, анализа конверсии и оценки эффективности рекламных каналов.

Важным фактором повышения результативности маркетинговой стратегии фитнес-клуба является формирование корпоративной культуры организации. Корпоративная культура выступает стратегическим ресурсом развития учреждения, обеспечивающим согласованность действий персонала и повышение уровня их мотивации к внедрению инновационных услуг и технологий взаимодействия с клиентами. Формирование единой системы ценностей способствует повышению качества обслуживания и укреплению конкурентных позиций фитнес-клуба.

Эффективность реализации маркетинговой стратегии требует организации системы обратной связи с клиентами. Проведение регулярных опросов позволяет выявлять уровень удовлетворенности потребителей, оценивать качество предоставляемых услуг и корректировать направления дальнейшего развития организации. Использование инструментов обратной связи способствует повышению уровня клиентской лояльности и укреплению репутации фитнес-клуба.

Значительное место в системе стратегического управления занимает контроль реализации маркетинговых мероприятий [2]. Он включает стратегический контроль долгосрочных направлений развития организации, тактический контроль реализации годовых маркетинговых планов и оперативный контроль выполнения текущих мероприятий. Особое значение в условиях самофинансирования приобретает оперативный контроль, позволяющий своевременно выявлять отклонения от запланированных показателей и корректировать маркетинговую деятельность.

Оценка эффективности долгосрочной маркетинговой стратегии должна осуществляться на основе анализа динамики ключевых финансово-экономических показателей деятельности фитнес-клуба, включая изменение прибыли до налогообложения, уровень конкурентоспособности организации, долю рынка фитнес-услуг и динамику клиентской базы. Результаты анализа указанных показателей позволяют определить целесообразность сохранения выбранной стратегии развития либо необходимость ее корректировки.

Таким образом, маркетинговая стратегия развития фитнес-клубов в условиях самофинансирования представляет собой комплексный управленческий инструмент обеспечения финансовой устойчивости и конкурентоспособности организаций фитнес-индустрии. Ее эффективность определяется степенью интеграции аналитических методов исследования рынка, инструментов позиционирования услуг, цифровых технологий взаимодействия с клиентами и механизмов внутреннего организационного

развития [3].

Реализация стратегически ориентированного маркетингового подхода позволяет не только увеличить приток новых клиентов и повысить уровень их лояльности, но и обеспечить устойчивость доходной базы фитнес-клубов, что особенно важно в условиях ограниченности бюджетной поддержки и необходимости самостоятельного финансового обеспечения деятельности. В этой связи совершенствование маркетинговых стратегий становится ключевым направлением повышения эффективности функционирования фитнес-клубов и их адаптации к современным социально-экономическим условиям развития рынка физкультурно-оздоровительных услуг.

Список литературы:

1. Алхасов Р.А., Коломыц О.Н. Продвижение спортивных услуг как одна из функций в маркетинговой деятельности // Междисциплинарный подход к изучению социально-гуманитарных наук: теория, методика, практика: Сборник научных статей. – Ульяновск: ИП Кеньшенская Виктория Валерьевна (издательство «Зебра»), 2024. С. 105-108.
2. Булашева Е.Д., Хашева З.М. Маркетинг в спорте // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. 2025. № 1. С. 34-37.
3. Гетман Е.П., Воеводина С.С. Организационно-экономические подходы к управлению коммуникациями на рынке физической культуры и спорта // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-2. С. 245-251.
4. Деревянко Е.А., Тесля А.Б., Климин А.И., Хашева З.М. Социальные инновации как инструмент повышения лояльности потребителей // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 411–420.
5. Изаак С.И., Каргин Н.Н., Миронов В.Д. Спортивный маркетинг как философия бизнеса // Современные аспекты подготовки и профессиональной деятельности спортивного менеджера: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Малаховка: МГАФК, 2018. С. 24-29.
6. Цифровой маркетинг и цифровая логистика: учебник/ Астахин А.С., Воронов А.А., Гетман Е.П. и др. Москва, ИНФРА-М, 2024. 426с

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ СТУДЕНТОВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ «МЕНЕДЖМЕНТ СПОРТА И ТУРИЗМА

А.Ф. Петрушенко, Д.В. Иванова

Витебский государственный университет имени П.М. Машерова,
г. Витебск, Республика Беларусь

***Аннотация.** В статье представлены результаты педагогического исследования, направленного на оценку эффективности практико-ориентированной методики преподавания дисциплины «Менеджмент спорта и туризма». Эксперимент проводился на базе ВГУ имени П.М. Машерова с участием студентов 4 курса. Сравнительный анализ контрольной и экспериментальной групп позволил выявить достоверное повышение уровня профессиональных компетенций при внедрении интерактивных форм обучения. Полученные данные обосновывают целесообразность модернизации учебного процесса в сфере подготовки спортивных менеджеров.*

***Ключевые слова:** учебная дисциплина; менеджмент спорта; туризм; студенты; компетенции; учебный процесс.*

Современная спортивная индустрия требует от специалистов высокого уровня профессиональной подготовки, особенно в сфере управления и маркетинга. Подготовка кадров для спортивной отрасли является стратегическим приоритетом развития физической культуры и спорта [1]. В условиях трансформации экономического пространства вузы должны адаптировать учебные программы под реальные запросы рынка труда. Дисциплина «Менеджмент спорта и туризма» играет ключевую роль в формировании управленческих навыков у будущих специалистов.

Согласно исследованиям последних лет, традиционные методы обучения не всегда обеспечивают достаточный уровень практических компетенций выпускников [2]. Анализ литературы показывает, что внедрение интерактивных технологий и практико-ориентированных подходов способствует повышению качества профессиональной подготовки [4]. Особое внимание исследователи уделяют формированию мягких навыков (взаимодействие с людьми, отстаивание мнения, терпение и взвешенность), которые становятся все более востребованными в спортивной индустрии [5]. Использование цифровых образовательных инструментов целесообразно связывать с мотивацией студентов, практической применимостью технологий и формированием готовности к управлению организациями в цифровой среде [3, 6].

Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью поиска эффективных педагогических технологий, повышающих качество подготовки студентов в области спортивного менеджмента. Современные

вызовы требуют пересмотра подходов к организации учебного процесса и внедрения инновационных методов обучения [7].

Цель исследования – обосновать и экспериментально доказать эффективность методики формирования профессиональных компетенций у студентов 4 курса в рамках учебной дисциплины «Менеджмент спорта и туризма».

Материал и методы исследования. Исследование проводилось на базе УО «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова», в период седьмого семестра 2025/2026 учебного года. В эксперименте приняли участие 34 студента четвертого курса, факультета физической культуры и спорта, дневной формы получения образования. Испытуемые были разделены на две группы: контрольную (КГ, n=17) и экспериментальную (ЭГ, n=17). В контрольной группе обучение проводилось по традиционной программе, включающей лекционные, практические и лабораторные занятия. В экспериментальной группе внедрялась авторская методика, предполагающая увеличение доли практических ситуаций, деловых игр и проектной деятельности в рамках учебной дисциплины «Менеджмент спорта и туризма».

Оценка уровня сформированности профессиональных компетенций проводилась до и после педагогического эксперимента. Оценивались следующие параметры: знание теоретических основ менеджмента, навыки планирования спортивных мероприятий, умение анализировать рынок спортивных услуг и коммуникативные способности. Расчет итоговых показателей производился путем суммирования баллов по каждому параметру с последующим приведением к процентной шкале. Статистическая обработка данных выполнялась с использованием t-критерия Стьюдента для независимых выборок ($p < 0,05$).

Для решения поставленных задач использовались следующие методы исследования: анализ научной и научно-методической литературы и методы математической статистики.

Результаты и их обсуждение. В начале педагогического эксперимента значимых различий между группами выявлено не было. Студенты обеих групп демонстрировали схожий уровень подготовки (таблица 1).

Таблица 1 – Начальные показатели уровня развития профессиональных компетенций у студентов

Параметры оценки	КГ (n=17)	ЭГ (n=17)
Теоретические знания	65,00%	64,50%
Практические навыки	58,00%	57,50%
Коммуникативные умения	60,00%	61,00%
Средний показатель	61,00%	61,00%

Как видно из таблицы 1, первоначальные показатели для двух групп практически равны, что позволяет считать выборку однородной для проведения педагогического эксперимента.

В ходе реализации учебного модуля в экспериментальной группе применялись интерактивные методы: студенты разрабатывали бизнес-планы для спортивных клубов, проводили маркетинговый анализ фитнес-центров, моделировали управленческие ситуации в формате деловых игр. Контрольная группа осваивала материал в стандартном формате.

По итогам эксперимента было проведено повторное тестирование. Динамика изменений уровня профессиональных компетенций наглядно представлена на рисунке.

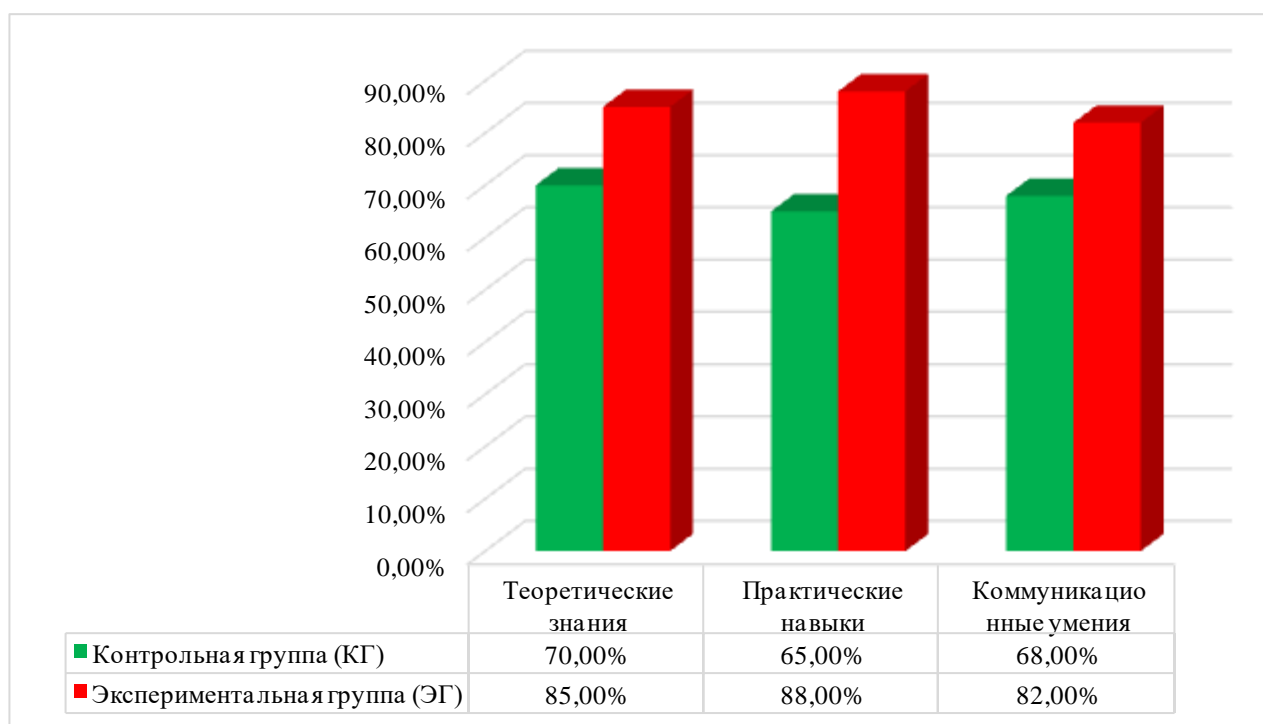


Рисунок – Показатели уровня развития профессиональных компетенций студентов после педагогического эксперимента

Анализ данных, представленных на рисунке 1, свидетельствует о положительной динамике в обеих группах, однако в экспериментальной группе прирост показателей значительно выше. Особенно заметна разница в практических навыках, где показатель ЭГ превысил результат КГ на 23%. Это подтверждает гипотезу о том, что активное вовлечение студентов в практическую деятельность способствует более глубокому усвоению материала по учебной дисциплине «Менеджмент спорта и туризма». Данные в таблице 2 показывают, что в экспериментальной группе количество студентов с низким уровнем подготовки сократилось до 7%, тогда как в контрольной группе осталось 25%. Доля студентов с высоким уровнем компетенций в ЭГ более чем в два раза превышает аналогичный показатель в КГ.

Таблица 2 – Распределение студентов по уровням подготовки на конечном этапе представлено

Уровень подготовки	КГ (n=17)	ЭГ (n=17)
Высокий	20,00%	45,00%
Средний	50,00%	48,00%
Низкий	25,00%	7,00%

Полученные результаты согласуются с данными других исследователей, указывающих на эффективность практико-ориентированного подхода в профессиональном образовании. Внедрение проектных задач позволяет студентам не только закреплять теоретические знания, но и развивать мягкие навыки, необходимые для успешной работы в спортивной индустрии.

Заключение. Проведенное исследование, на базе ВГУ имени П.М. Машерова, подтвердило эффективность предложенной методики преподавания учебной дисциплины «Менеджмент спорта и туризма» для студентов 4 курса. Использование интерактивных форм обучения в экспериментальной группе позволило достоверно повысить уровень профессиональных компетенций по сравнению с традиционным подходом.

Внедрение данных методов в учебный процесс способствует повышению конкурентоспособности выпускников на рынке труда спортивной индустрии. Рекомендуется расширить практику использования кейс-методов и деловых игр при подготовке специалистов в области физического культуры и спорта.

Список литературы:

1. Воеводина С.С., Вакалова Л.Г. Спортивная индустрия – правовые и экономические аспекты // Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты. Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Краснодар, 2025. С. 36-38.
2. Водолагина И.Ю., Беспалова Т.А., Павленкович С.С. Формирование профессиональных компетенций у студентов факультета физической культуры и спорта //Физическое воспитание и студенческий спорт. 2025. Т. 4. № 3. С. 241-250.
3. Козлов А.В., Каньковская А.Р., Тесля А.Б., Хашева З.М. Мотивационные факторы использования студентами цифровых технологий в образовательном процессе университетов России // Цифровые технологии в логистике и инфраструктуре: материалы международной конференции. 2019. С. 220–229.
4. Кукушкина Т.Я. Формирование профессиональных компетенций у студентов СПО посредством внедрения в образовательный процесс практико-ориентированных задач // Дневник науки. 2024. № 1 (85).
5. Плотников Р., Алексина А.О. Роль социокультурных и экономических факторов в развитии спортивной индустрии // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 110-15. С. 18-21.
6. Прохорова В.В., Хашева З.М. Информатизация как один из важных механизмов становления системы опережающего образования // Междисциплинарность в современном социально-гуманитарном знании – 2018: материалы Третьей международной научной конференции. Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2018. С. 428–435.
7. Степанова Д.Д. Коммуникационные технологии в спортивном менеджменте // Тезисы докладов научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа. материалы конференции. Краснодар, 2023. С. 60-61.

ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ ДЛЯ СПОРТИВНОЙ ОТРАСЛИ

С.В. Петухова, И.С. Клюева

Новосибирский государственный университет экономики и управления,
г. Новосибирск, Россия

***Аннотация.** В статье анализируются современные требования к кадровому обеспечению спортивной отрасли на примере Новосибирской области. Рассматривается динамика развития спортивной инфраструктуры, изменение требований к образованию руководителей спортивных организаций, а также модели подготовки спортивных менеджеров в ведущих российских вузах. Особое внимание уделяется практическим аспектам: какие компетенции востребованы, какие учебные программы формируют нужные навыки и как изменения в инфраструктуре влияют на кадровые потребности для спортивной отрасли.*

***Ключевые слова:** управление в спорте; спортивный менеджмент; спортивная инфраструктура; компетенции; образовательная программа.*

Реализация ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» наряду с положительной динамикой увеличения доли обучающихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, доли граждан, занимающихся в специализированных спортивных сооружениях, повышения уровня обеспеченности населения спортивными сооружениями, увеличения финансирования расходов на физическую культуру и спорт выявила ряд противоречий, не позволяющих в качественно и полном объеме реализовать задачи, поставленные государством в области развития физической культуры и спорта. Среди данных противоречий необходимо отметить: рост численности граждан, занимающихся физической культурой и спортом в специализированных спортивных сооружениях по определенным спортивным направлениям и недостаточным количеством специалистов, способных к управлению спортивной инфраструктурой, управлению сферой физической культуры и спорта на основе межведомственных и межотраслевых путей организации деятельности, к повышению эффективности расходования бюджетных средств и разработки инструментов повышения уровня коммерциализации сферы физической культуры и спорта.

Развитие спортивной отрасли невозможно без опережающей подготовки управленческих кадров [5]. Появление новых спортивных сооружений, цифровая трансформация отрасли и профессионализация спортивного менеджмента требуют от руководителей и специалистов принципиально новых

компетенций. На примере Новосибирской области, где спортивная инфраструктура активно развивается, можно проследить, как рост числа и сложности объектов управления формирует спрос на квалифицированные кадры. Подготовка управленческих кадров должна учитывать разрыв между традиционными управленческими навыками и новыми цифровыми, аналитическими и коммуникационными компетенциями, востребованными в современной спортивной отрасли [6, 7].

По данным Министерства физической культуры и спорта Новосибирской области и Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Новосибирской области, количество спортивных организаций в регионе увеличилось с примерно 1020 объектов в 2010 г. до 1750 объектов в 2024 году. Рост количества спортивных объектов на 70% за 14 лет свидетельствует о значительном расширении отрасли и, соответственно, о растущей потребности в квалифицированных управленцах.

Одновременно с ростом числа организаций меняется и инфраструктура. В 2024 г. в Новосибирской области насчитывалось:

- 2309 плоскостных спортивных сооружений (площадки и поля),
- 1497 спортивных залов,
- 117 плавательных бассейнов,
- 22 стадиона с трибунами на 1500 мест и более.

При этом количество бассейнов выросло почти вдвое (с 66 в 2010 г. до 117 в 2024 г.), а количество спортивных залов увеличилось на 21% (с 1232 до 1497) [2, 3, 4].

Рост числа и разнообразия спортивных объектов требует от управленческих кадров не только классических знаний менеджмента, но и специализированных компетенций: управления эксплуатацией спортсооружений, организации мероприятий, маркетинга спортивных услуг, работы с цифровыми платформами.

Анализ общероссийских тенденций (ввиду отсутствия целевой статистики исключительно по НСО) позволяет выделить четыре этапа эволюции требований к образованию руководителей спортивных организаций:

1 этап: 2010 г. – спортивный опыт как основа. В начале 2010-х гг. наличие спортивного опыта было ключевым критерием для подбора и отбора специалистов по управлению спортивными организациями и инфраструктурой. В руководящих органах общероссийских спортивных федераций доля людей, имеющих непосредственное отношение к спорту, стабильно составляла около 70%. Руководителями становились «уважаемые люди со спортивным прошлым», управленческие навыки часто формировались эмпирически.

2 этап: 2015 год – рост доли управленческого образования. Начинается переход к профессионализации управленческой деятельности в спорте: востребованы не просто бывшие спортсмены, а менеджеры со знанием специфики развития и управления в спортивной отрасли. В штатных расписаниях спортивных и инфраструктурных организаций появляются новые позиции, требующие специфических знаний.

3 этап: 2020 год – устойчивый «сплав» спортивного бэкграунда и классических управленческих компетенций. Стандартным критерием для отбора кадров становится комбинация: высшее профильное экономико-управленческое образование + опыт в спорте + доказанные навыки управления [1].

4 этап: 2024 год – управленческая квалификация как главный критерий. Спортивный опыт становится важным, но дополнительным преимуществом. Ключевым требованием является наличие высшего образования и доказанной эффективности в управлении спортивными проектами, объектами и командами. Как показывает опыт анализа результатов Олимпийских игр 2020 года в Токио, успех спортивной организации напрямую связан не со спортивным прошлым как таковым, а именно с актуальным профессиональным управленческим опытом руководителей.

Таким образом, при подборе кадров для спортивных организаций в настоящее время актуализируется оценка не только спортивных заслуг, но и реального организационно-управленческого и проектного опыта, компетенций в сфере экономики, маркетинга, права и цифровых инструментов.

Не смотря на наличие достаточно большого количества подходящих под данные требования направлений подготовки высшего образования, необходимость качественного учета спортивной специфики объектов управления делает ситуацию с подготовкой спортивных менеджеров неудовлетворительной, что обуславливает целесообразность анализа моделей подготовки спортивных менеджеров в российских вузах.

Анализ учебных планов ведущих российских вузов показывает, что подготовка спортивных менеджеров осуществляется по двум основным моделям.

Модель 1: управленческая (на базе направления «Менеджмент»). Ее реализует, в частности, РАНХиГС, г. Москва, направление 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Спортивный менеджмент». Особенностью подготовки является акцент на общих управленческих и бизнес-компетенциях. Программа нацелена на подготовку универсальных менеджеров для спортивной индустрии с фокусом на бизнес-процессы, маркетинг и финансы.

Модель 2: отраслевая (на базе направления «Физическая культура»). Такой подход реализуется, к примеру, в ДВГАФК, г. Хабаровск, ВлГУ, г. Владимир, СибГУФК, г. Омск, направление 49.03.01 «Физическая культура», профиль «Спортивный менеджмент». Специфика подготовки спортивных менеджеров в каждом из указанных вузов кратко представлена в таблице.

Представляется очевидным, что выбор вуза определяет профиль будущего специалиста в области спортивного менеджмента. Выпускники физкультурных вузов – это «отраслевые» менеджеры, глубоко погруженные в мир спорта. Выпускники классических управленческих программ – это «бизнес-менеджеры», применяющие свои универсальные навыки в спортивной индустрии. Для практической работы в спортивной организации оптимальным является сочетание обеих моделей либо целевая магистерская подготовка.

Таблица – Особенности подготовки спортивных менеджеров на базе направления «Физическая культура», бакалавриат

Наименование вуза	Особенности подготовки спортивных менеджеров
ДВГАФК	Сбалансированный план, включающий как фундаментальные спортивные дисциплины (анатомия, физиология, теория спорта), так и узкопрофильные управленческие (спортивный менеджмент, маркетинг, event-менеджмент, управление эксплуатацией спортсооружений, нормативно-правовые аспекты, экономика ФКиС, управление фитнес-клубом). Также есть курс «Биотехнологии в спорте»
ВлГУ	Академическая подготовка, характерная для классического университета с физкультурным уклоном. Выпускники получают фундаментальные знания в области физической культуры и спорта
СибГУФК	Сильная прикладная и PR-составляющая. Программа имеет явный уклон в организацию мероприятий, работу с общественностью и коммуникации (основы управления проектами, деловые коммуникации, организация работы пресс-службы, организация спортивно-массовой работы, событийный менеджмент, управление персоналом, маркетинг в ФКиС, управление волонтерской деятельностью, документационное обеспечение, антикризисное управление), что готовит к работе в пресс-службах и оргкомитетах

Появление цифровых платформ (например, «Мой спорт») и внедрение технологий «умного» управления спортивными объектами (как в проекте «Умный ФОК» в Подмоскowie) предъявляют новые требования к кадрам, к числу которых относятся:

- работа с данными (анализ загруженность залов, отслеживание KPI, прогноз спрос на мероприятия и т.д.);
- использование BI-инструментов (Power BI, Tableau) для визуализации и принятия решений;
- управление цифровыми платформами (запись в секции онлайн, CRM, цифровой документооборот и др.);
- понимание основ кибербезопасности и защиты персональных данных в соответствии с ФЗ № 152 от 27.07.2006 г.

Таким образом, практически все проанализированные учебные планы подготовки спортивных менеджеров необходимо расширить дисциплинами по цифровой грамотности, анализу данных и управлению цифровыми платформами.

На основе проведенного анализа можно сформулировать следующие практические рекомендации по развитию системы подготовки спортивных менеджеров:

1. Целесообразно развивать магистерские программы по спортивному менеджменту для углубленной подготовки управленцев высшего звена. В данном случае целесообразно использовать дистанционные образовательные технологии и уделять внимание формированию качественного электронного обучающего контента.

2. Использовать лучшие практики по наполнению учебных планов. В частности, включать в программы подготовки спортивных менеджеров такие дисциплины, как спортивный маркетинг и event-менеджмент; управление эксплуатацией спортсооружений; нормативно-правовые аспекты спортивной деятельности; экономика и финансы спортивной организации; цифровая трансформация спорта (анализ данных, CRM, BI) и др.

3. Максимально широко организовывать стажировки и практики на действующих спортивных объектах (стадионы, ФОКи, бассейны, фитнес-клубы), а также привлекать к преподаванию профильных дисциплин руководителей спортивных организаций, директоров ФОКов, спортивных маркетологов и других специалистов.

Таким образом, спортивная отрасль Новосибирской области находится в фазе активного развития: растет количество спортивных организаций, модернизируется инфраструктура, внедряются цифровые платформы, что формирует устойчивый спрос на квалифицированные управленческие кадры. Подготовка спортивных менеджеров должна обеспечивать адекватное соответствие этим изменениям, сочетая фундаментальную спортивную подготовку с современными управленческими, экономическими и цифровыми компетенциями. Только такой подход позволит обеспечить спортивную отрасль кадрами, способными эффективно управлять сложными объектами и проектами в условиях цифровой экономики.

Список литературы:

1. Белякова М.Ю., Лебедева С.А., Дьяконов А.Д., Плесовских Ю.А. Анализ профессионального опыта руководителей спортивных федераций // Лидерство и менеджмент, 2022, том 9, №4. С. 1218 – 1232.

2. Более 1200 спортивных объектов было создано в Новосибирской области за 5 лет // Правительство Новосибирской области [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nso.ru/news/63747> (дата обращения 10.04.2026).

3. Подведомственные организации // Министерство физической культуры и спорта Новосибирской области [Электронный ресурс]. URL: <https://sport.nso.ru/page/221> (дата обращения 10.04.2026).

4. Росстат. Регионы России. Социально-экономические показатели. М., 2025. С. 388.

5. Петрашов А.В. Подготовка управленческих кадров: проблемы и перспективы // СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ. материалы V Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Магнитогорск, 2021. С. 235-239.

6. Тесля А.Б., Хашева З.М., Царева А.М. Кадровый потенциал в цифровой логистике: преодоление разрыва навыков на основе динамических способностей // Вестник АГУ. Серия «Экономика». 2026. Вып. 1 (375). С. 91–105. DOI: 10.53598/2410-3683-2026-1-375-91-105.

7. Хашева З.М., Шаов С.А.-К., Иванов А.А. Современные методы и технологии управления персоналом // Материалы научной и научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава Кубанского государственного университета физической культуры, спорта и туризма, Краснодар, 26–27 марта 2026 года. Краснодар: КГУФКСТ, 2026. С. 160–163.

ПРОЕКТНЫЙ ПОХОД К УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ В ФГБОУ «МДЦ «АРТЕК»

П.Е. Пичугин, С.А. Оленичева

«ФГБОУ МДЦ «АРТЕК», Республика Крым, Россия

***Аннотация.** В статье рассмотрен инновационный подход к управлению развитием физической культурой и спортом на примере отдела образовательных программ морского профиля управления по физической культуре, спорту и туризму «МДЦ «АРТЕК». В современное время проектное управление становятся очень важными составляющими в управлении физической культурой и спортом. Сложные современные экономические и политические условия требуют значительной перестройки всей системы управленческой и операционной деятельности. Особенности проектного управления в физической культуре и спорте не исследованы. В статье раскрыта сущность проектного управления и проведён краткий анализ общепризнанных методологий: Waterfall (водопадная), гибких методологий Agile, Scrum (фреймворк Agile), Канбан, гибридной методологии Waterfall + Scrum.*

***Ключевые слова:** физическая культура; спорт; проектное управление; PMBoK; Waterfall; Agile; гибридные модели.*

Управленческая деятельность – это один из важнейших факторов развития и функционирования физической культуры и спорта [2].

Важность проектного управления в современном мире трудно переоценить, ведь любая организация, даже самая небольшая, реализует новые начинания, в большинстве своём представляющие собой ни что иное, как проекты.

Для развития, модернизации, улучшения тех или иных показателей требуются качественно новые преобразования, которые осуществляются посредством реализации проектов.

В настоящее время практика проектного управления в государственном секторе России активно развивается и получает поддержку на государственном уровне. Большое внимание уделяется разработке материалов методической поддержки и обучению.

В ФГБОУ «МДЦ «Артек», как и в любой организации, есть проекты вне зависимости от того, формализованы они или нет. Это требует не только выполнения отдельных мероприятий, но и выстраивания системы управления проектами, включающей постановку целей, распределение ответственности, планирование ресурсов, контроль сроков и оценку результатов [7].

В отечественной научно-методической литературе отсутствуют публикации по тематике проектного управления в физической культуре и спорте в целом и в частности в учреждениях типа ФГБОУ «МДЦ «Артек».

Изменения происходят всегда. Физическая культура и спорт – меняются. «МДЦ «АРТЕК» – меняется. В этой связи нам необходимо перейти на новые способы работы, которые соответствовали бы изменениям.

Единого, общего для всех определения проекта не существует. Определение из ГОСТ Р54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом»: проект – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений. Проектное управление в такой организации требует системы измеримых целей и показателей, позволяющей соотносить образовательные, инфраструктурные, социальные и управленческие результаты [6, 8].

Павел Алферов в своей книге «Проектное управление как правильно делать правильные вещи» представляет четыре волны истории проектного управления. Первая стартовала в 1950-х годах. Она была сфокусирована на аспектах сроков и затрат. Были книжки, руководства, методики, массовое обучение. Но стандартов единых не было. В 1990-х годах на Западе стартовала вторая волна. Появились международные своды и стандарты по проектному управлению. В России было не до того, имелись другие приоритеты, и вторую волну мы во многом пропустили – до сих пор нагоняем. Но в мире активно идёт уже третья волна. Она про человеческую сторону проектов, про гибкость. Есть Российские компании, в которых это развито на очень высоком уровне. Есть и те, кто ещё не начинал. При этом сейчас разворачивается уже четвёртая волна. Она про гибридные подходы, про объединение практик Agile, классического проектного управления, управления организационными изменениями [1].

В мире существуют десятки национальных и международных стандартов управления проектами. Стандарты по управлению проектами предлагают варианты ответов на вопросы о способах и методах управления проектами. Но найти свой путь в управлении проектами, достичь желаемых результатов каждая организация может только сама.

Методологией управления проектами называют систему принципов, инструментов и техник – это стандартная последовательность действий для проведения проекта.

Наиболее распространёнными являются методологии.

Waterfall (водопад, каскад) считается одной из самых старых методологий. В ее основе – линейный и последовательный подход к разработке и выполнению задач.

Это стандарт ведения проектов от старта до завершения. Проект выглядит как поток, где каждый шаг заранее определён, а все шаги следуют строго один за другим. Вся работа разбивается на несколько этапов. Команда переходит к следующему этапу после завершения предыдущего.

Agile. Это целое семейство гибких методологий управления проектами. Суть Agile содержится в четырёх пунктах его манифеста:

- Люди и их взаимодействие важнее процессов и инструментов.
- Работающий продукт (результат проекта) важнее полной документации.
- Сотрудничество важнее переговоров по контракту.

– Реагирование на изменения важнее следования плану.

Agile предполагает быстроту реагирования, а также гибкую адаптацию к внешним и внутренним изменениям. Рабочий процесс при таком подходе разбивается на небольшие временные промежутки, их ещё называют спринтами или итерациями.

Сам по себе Agile не метод управления проектами. Это скорее подход, набор идей и принципов того, как нужно реализовывать проекты. Уже на основе этих принципов и лучших практик были разработаны отдельные гибкие методологии или, как их иногда называют, фреймворки Scrum, Kanban и другие. Эти методы могут отличаться друг от друга, но они следуют одним и тем же принципам.

Scrum – самый популярный гибкий и структурированный метод управления проектами.

Под каждый проект собирается команда специалистов с распределёнными ролями, работающая на общий результат. Разработка ведётся спринтами – короткими периодами в 1-2 недели. Промежуточные результаты постоянно оцениваются, принимается решение о дальнейших задачах.

Скрам-команда состоит из «Владельца Продукта», «Команды Разработки» и «Скрам-мастера». Скрам-команды являются самоорганизующимися и кросс-функциональными. Самоорганизующиеся команды самостоятельно решают, как выполнять свою работу, а не следуют внешним указаниям. Кросс-функциональные команды обладают всеми необходимыми компетенциями для выполнения работы и не зависят от людей, которые не входят в команду [5].

Scrum, предоставляя метод постоянного обучения и адаптации, позволяет команде начать с минимального опыта и постепенно его наращивать. Scrum не предоставляет четкой инструкции шаг за шагом, а лишь общие рекомендации для организации процесса работы, по сути говоря, «команда не знает, что будет делать, но знает, как это сделать».

Канбан – управленческий метод для определения, управления и улучшения производственных систем, создающих нематериальные продукты или услуги.

Особо стоит отметить, что Канбан Метод прекрасно комбинируется с другими управленческими подходами, например, с гибкими подходами или проектным управлением. Рассматривая Канбан Метод как набор инструментов для анализа и улучшения процессов, можно представить его себе в виде сумки с инструментами, из которой мы берем что-то по мере необходимости, сочетая это с другими инструментами [4].

В 2023 году, на основе собственных исследований применения гибкой методологии Agile, мы опубликовали статью «Гибкое проектное управление в сфере физической культуры и спорта на примере ФГБОУ «МДЦ «АРТЕК».

В настоящее время, исходя из наших конкретных потребностей и обстоятельств, мы поняли, что нам необходимо соединить два типа деятельности: эксплуатационную, связанную со стабильностью и

эффективностью текущих процессов, и исследовательскую, связанную с гибкостью и реализацией инновационных проектов.

Гибридное управление проектами – это гибкий подход, который сочетает элементы различных методологий управления проектами для создания индивидуального подхода к конкретному проекту. Гибридное управление проектами использует преимущества как традиционных, так и гибких методологий, объединяя их в соответствии с требованиями конкретного проекта или организации.

Решение о внедрении гибридной методологии должно приниматься каждой командой индивидуально. Иногда адаптация или сочетание существующих методов становится необходимостью.

Однако успешное внедрение этих методологий требует значительных знаний и опыта для правильной настройки, и адаптации под специфические потребности проектов и организаций [3]. Так как никаких ограничений по комбинации методик нет, мы можем использовать любые из популярных. Например, Waterfall + Scrum. Мы приняли решения о начале внедрения гибридной методологии Waterfall + Scrum управления проектами в отделе образовательных программ морского профиля управления по физической культуре, спорту и туризму ФГБОУ «МДЦ «АРТЕК».

Заключение. Анализ современных наиболее распространенных методик проектного управления и наш практический опыт говорит о возможности и необходимости применения проектного подхода в отделе образовательных программ морского профиля управления по физической культуре, спорту и туризму ФГБУ «МДЦ «АРТЕК».

Список литературы:

1. Алферов П.А. Проектное управление: как правильно делать правильные вещи Москва: МИФ, 2024 – 400 с. – (Skolkovo Business Review) ISBN 978-5-00214-486-0.
2. Воеводина С.С., Гремина Л.А., Гетман Е.П. Управленческая деятельность в области физической культуры: монография. Краснодар: КГУФКСТ, 2021. 112 с.
3. Ермаков Е.В. Применение гибридных методологий в управлении проектами // Universum: экономика и юриспруденция: электрон. научн. журн. 2024. 9(119). URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/18167> (дата обращения: 09.04.2026).
4. Пименов А.А. Канбан Метод. Базовая практика СПб.: Питер, 2025. 208 с.
5. Сазерленд Дж.. Революционный метод управления проектами. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 272 с.
6. Тесля А.Б., Зайченко И.М., Хашева З.М. Разработка концепции стратегического развития районов крайнего севера на основе построения системы сбалансированных показателей в условиях цифровой трансформации социально-экономических процессов // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2022. Т. 25. № 2 (76). С. 58–68.
7. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. СПб.: Питер, 2025. 496 с.
8. Хашева З.М., Молчан А.С. Построение модели управления устойчивым развитием региональных социально-экономических систем // Научный вестник Южного института менеджмента. 2013. № 4. С. 67–73.

СОВРЕМЕННЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А. Платовская

Научный руководитель Е.В. Мирзоева

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты стратегического планирования в физкультурно-спортивных организациях. Раскрывается сущность стратегии как комплексного плана реализации миссии и достижения целей. Описываются этапы диагностики внешней среды (экономические, политические, технологические, рыночные факторы) и внутреннего обследования по пяти направлениям: маркетинг, финансы, тренировочный процесс, человеческие ресурсы, культура и имидж. Представлены четыре базовые стратегические альтернативы и инструменты реализации: тактика, политика, процедуры и правила. Приводятся примеры спортивных политик.*

***Ключевые слова:** стратегия; стратегическое планирование; физкультурно-спортивная организация; цели организации; спортивный менеджмент; цели организации; конкурентоспособность.*

В среде спортивных менеджеров нередко присутствует мнение, что успех команды определяется исключительно талантом спортсменов или размером бюджета. Однако практика показывает: организации, игнорирующие системное планирование, рано или поздно сталкиваются с кризисом. Даже в такой динамичной сфере, как спорт, необходима продуманная стратегия развития.

Стратегия определяется как детальный всесторонний комплексный план, направленный на осуществление миссии организации и достижение ее целей [1]. Стратегия формулируется высшим руководством, но реализуется с участием всех уровней управления.

Важное предупреждение: формальное планирование не гарантирует 100% успеха – организация может потерпеть неудачу из-за ошибок в контроле или непредвиденных внешних обстоятельств. Однако стратегическое планирование создает ряд существенных благоприятных факторов: оно дает основу для принятия решений, снижает риск, помогает создать единство общей цели и представляет собой технологический процесс подготовки к будущему [5]. Ключевые компоненты планирования включают цели, стратегию, политику, процедуры, правила и бюджет. Стратегия развития должна быть связана с созданием ценности для потребителей и партнеров, выбором отличительной позиции и устойчивым использованием внутренних ресурсов организации [6].

Первое и самое существенное решение – выбор целей организации. Основная общая цель называется миссией. Для ее осуществления

вырабатываются конкретные цели, которые становятся значимой частью стратегического планирования только при трех условиях: цели правильно сформулированы, они доведены до всех членов организации, а их осуществление стимулировано. Успешность процесса зависит от того, насколько цели отражают ценности руководства и реальные возможности организации [3].

После установления миссии и целей начинается диагностический этап. Первый шаг – изучение внешней среды для выявления возможностей и угроз. Анализу подвергаются экономические факторы (инфляция, занятость, курс валют, налоги), политические факторы (нормативные документы, отношение политиков к спорту), рыночные факторы (демография, доходы населения, уровень конкуренции) и технологические факторы (новые средства подготовки, фармакология, экипировка).

Яркий пример из спорта: появление новых эффективных средств подготовки или «новинок» фармакологии и экипировки заставляет разрабатывать новые методические подходы к тренировочному процессу [2]. Организация, игнорирующая эти изменения, рискует оказаться в проигрышном положении.

Особое внимание уделяется анализу конкурентов, что особенно актуально для спортивных клубов. Выделяются четыре диагностических элемента: анализ будущих целей конкурентов, оценка текущей стратегии конкурентов, обзор предпосылок в отрасли и изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

Практически это выражается в четырех вопросах. Удовлетворен ли конкурент своим положением? Какие шаги он предпримет? В чем его уязвимость? Что может спровоцировать его ответные меры?

Для успешного планирования недостаточно знать внешнюю среду. Руководство должно иметь представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации. С этой целью проводится управленческое обследование по пяти направлениям. Во-первых, это маркетинг, который в спортивном контексте включает привлечение болельщиков и продажу атрибутики. Во-вторых, финансы и бухгалтерский учет – бюджетирование и спонсорские контракты. В-третьих, производство, то есть учебно-тренировочный процесс. В-четвертых, человеческие ресурсы – состав команды и возможности спортсменов. В-пятых, культура и образ организации, включая бренд, традиции, нравы и ожидания.

Важным элементом анализа является метод сравнения – с предыдущими периодами, конкурентами и средними показателями на рынке. Например, рост продаж на 10% – хороший результат, но если у конкурентов 20%, то он уже не выглядит успешным. Особое внимание уделяется характеристикам личной деятельности сотрудников: навыкам, знаниям, способностям, ожиданиям и достижениям. Организация, обладающая квалифицированными сотрудниками и хорошо мотивированными руководителями, способна следовать различным альтернативным стратегиям.

Культура и имидж названы «нетрадиционными факторами», за которые ответственность несет высшее руководство. Однако именно они имеют

решающее значение в глазах болельщиков. Имидж – это впечатление, создаваемое организацией, и то, что отличает ее в лучшую сторону от других. Сильный имидж стимулирует поддержку «своей» команды, занятия «модными» видами спорта и покупку атрибутики. Иными словами, бренд работает напрямую на финансовые и спортивные результаты.

На основе анализа внешней и внутренней среды руководство выбирает одну из четырех основных стратегических альтернатив. Первая – ограниченный рост, при котором цели устанавливаются от достигнутых результатов. Вторая – рост, предполагающий значительное повышение уровня целей. Третья – сокращение, когда уровень целей ниже прошлых; в рамках этой альтернативы возможны ликвидация организации, отсечение лишних филиалов или переориентация. Четвертая – сочетание первых трех альтернатив для разных подразделений. Выбор зависит от степени риска, знания прошлых стратегий и фактора времени.

Стратегическое планирование обретает смысл только в процессе реализации. Одних целей недостаточно – нужны конкретные ориентиры.

Тактика представляет собой краткосрочные цели для выполнения долгосрочной стратегии. Например, четырехлетний план подготовки к Олимпиаде – это стратегия, а годичный план – тактика. Тактические планы разрабатываются в развитие стратегии, рассчитаны на короткий срок, и к их разработке привлекается руководство среднего звена.

Политика – это общее руководство для действий и принятия решений, своеобразный «кодекс законов», облегчающий достижение целей. Политика сохраняет постоянство и позволяет избежать сиюминутных решений. Примерами политики в спорте могут служить: омоложение команды, ставка на легионеров, ориентация на «звезд», ставка на ветеранов, комплектование сборной на базе сильнейшего клуба, политика, основанная на национальных традициях и ценностях, а также сочетание различных политик.

Когда одной политики недостаточно, разрабатываются процедуры и правила. Процедуры описывают последовательность действий в конкретной ситуации и рассчитаны на случай, когда имеет место несколько связанных между собой событий. Правила определяют внутреннюю культуру организации, например, правила внутреннего распорядка или техники безопасности.

Современная физкультурно-спортивная организация не может полагаться на удачу. Стратегическое планирование – это рабочий инструмент выживания и развития. Оно требует постоянного сбора информации, честного анализа конкурентов и собственных слабостей, гибкости при выборе альтернатив и дисциплины в реализации: от долгосрочных целей до конкретных правил внутреннего распорядка [4].

Особую ценность представляет внимание к специфике спорта: от анализа новых фармакологических средств до политики комплектования команды. Это делает изложенные принципы практическим руководством для руководителей клубов и федераций.

Как отмечается в статье, даже самый блестящий стратегический план не гарантирует успеха – ошибки в контроле могут привести к неблагоприятным

последствиям. Но отсутствие плана почти гарантирует хаос. В спорте, где цена ошибки измеряется титулами и историей клуба, стратегическое планирование становится условием выживания в конкурентной борьбе.

Список литературы:

1. Филиппов С.С. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для вузов Москва: Юрайт, 2025. 251 с. (Высшее образование). // Образовательная платформа Юрайт . URL: <https://urait.ru/bcode/580431>.
2. Зубарев Ю.А., Вакалова Л.Г. Менеджмент физической культуры и спорта: учебное пособие Волгоград: ВГАФК, 2022. 268 с.
3. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие. Москва: Спорт, 2017. 384 с.
4. Самсоненко Т.А., Ерёмкина Е. А., Янковская Л.В. Брендинг физкультурно-спортивной организации и позиционирование её продукта в системе коммуникаций маркетинга партнёрских отношений // Физическая культура, спорт – наука и практика. 2022. №1. С.15-21.
5. Гетман Е.П., Гремина Л.А. Планирование и экономический анализ в деятельности физкультурно-спортивной организации // Физическая культура, спорт – наука и практика. 2016. №2. С.28-31.
6. Хашева З.М. Формирование стратегической модели ценности организации // Экономика устойчивого развития. 2012. № 1 (9). С. 205–210

СПЕЦИФИКА ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ СПОРТИВНОЙ ФЕДЕРАЦИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

К.В. Полеенко, В.Е. Черникова

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматриваются теоретические и прикладные аспекты формирования маркетинговой стратегии спортивной федерации в условиях обострения конкурентной среды, когда спортивные федерации оказываются перед необходимостью поиска инновационных управленческих решений, направленных на достижение стратегических целей организации. Определены институциональные особенности спортивной федерации как субъекта маркетинговой деятельности, выявлены ключевые факторы, оказывающие влияние на конфигурацию маркетингового комплекса, а также обоснована необходимость согласования маркетинговых стратегий с государственными приоритетами в сфере физической культуры и спорта.*

***Ключевые слова:** маркетинговая стратегия; спортивная федерация; конкурентная среда; брендинг; спонсорство.*

В современных условиях обострения конкурентной среды спортивные федерации оказываются перед необходимостью поиска инновационных управленческих решений, направленных на достижение стратегических целей организации. При этом приоритетной задачей спортивной организации становится не только организация соревновательной деятельности, но и системная работа в области брендинга, взаимодействия со средствами массовой информации, цифровыми коммуникационными платформами и развития спонсорских программ [6].

Отметим, что функционирование спортивной федерации как субъекта управления характеризуется специфическими институциональными чертами, принципиально отличающими ее от коммерческих организаций иных типов. К числу таких особенностей относятся многообразие уставных целей и задач, а также особый правовой режим извлечения прибыли [4].

Спорт представляет собой специфическую социальную систему, регулирование которой осуществляется в рамках двух институциональных центров – государства и гражданского общества [1]. Общероссийские спортивные федерации реализуют многоуровневое взаимодействие с широким кругом заинтересованных сторон – региональными, национальными и международными структурами, – что обуславливает формирование уникальной конфигурации маркетингового комплекса и специфических методологических подходов к его развитию применительно к конкретной федерации.

Отличительной особенностью маркетинговой стратегии в сфере физической культуры и спорта является необходимость учета специфики

физкультурно-спортивных услуг как особой категории.

Реализация эффективных маркетинговых стратегий обеспечивает спортивной федерации достижение финансовой устойчивости, популяризацию физической культуры и спорта, а также формирование стабильных конкурентных позиций и долгосрочное развитие организации на отраслевом рынке. В условиях интенсификации рыночных процессов спортивные федерации вынуждены осуществлять непрерывную адаптацию маркетинговых стратегий в целях обеспечения конкурентоспособности и организационной устойчивости.

В современном мире спортивного бизнеса эффективность маркетинговых стратегий напрямую влияет на успех и долгосрочное развитие федерации, ведь каждый этап направления играет важную роль в формировании эффективной маркетинговой политики.

Формирование маркетинговой стратегии спортивной федерации предполагает комплексную проработку ряда взаимосвязанных элементов, образующих единую систему стратегического позиционирования организации на отраслевом рынке.

Брендинг и репутационный менеджмент выступают фундаментальной составляющей маркетинговой стратегии. Устойчивый бренд федерации формирует доверие у болельщиков, спонсоров и органов государственной власти, обеспечивая тем самым долгосрочную лояльность ключевых стейкхолдеров. Идентичность бренда должна отражать миссию организации, ее ценности и достижения в развитии соответствующего вида спорта [5].

Спонсорство и партнерские программы являются одним из основных инструментов генерации внебюджетных доходов спортивной федерации. Эффективная спонсорская стратегия предполагает формирование многоуровневой системы партнерства – от генеральных спонсоров до официальных поставщиков, – обеспечивающей взаимовыгодный обмен ценностями между федерацией и корпоративными партнерами.

Цифровые коммуникации приобретают все большее значение в условиях трансформации медиапространства. Использование социальных сетей, стриминговых платформ и официальных цифровых ресурсов позволяет федерации выстраивать прямой диалог с болельщиками, расширять аудиторию и создавать дополнительные монетизируемые каналы взаимодействия [2].

Конкурентная среда, в которой функционируют спортивные федерации, формируется под воздействием совокупности внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся [3]:

- динамика потребительских предпочтений аудитории;
- активность конкурирующих видов спорта и развлечений;
- изменения в медиапространстве;
- трансформация государственной политики в области физической культуры и спорта.

Внутренние факторы определяются ресурсным потенциалом федерации, качеством управленческих компетенций и уровнем развития инфраструктуры.

В данном контексте адаптация маркетинговой стратегии спортивной федерации предполагает реализацию следующих ключевых направлений:

1. Проведение систематического мониторинга конкурентной среды и потребительских предпочтений целевой аудитории. Данное направление предусматривает организацию регулярного сбора и аналитической обработки информации о состоянии отраслевого рынка, действиях конкурирующих организаций и динамике зрительского интереса. Инструментами реализации данного направления выступают маркетинговые исследования, анкетирование болельщиков, анализ посещаемости соревнований, мониторинг активности в цифровых каналах коммуникации, а также конкурентный бенчмаркинг. Полученные данные формируют информационную базу для своевременной корректировки стратегических приоритетов федерации и повышения степени соответствия предлагаемых услуг актуальным запросам целевой аудитории.

2. Диверсификация источников финансирования за счет развития коммерческих направлений деятельности. В условиях ограниченности бюджетного финансирования спортивные федерации вынуждены активно формировать альтернативные источники доходов. К числу таких источников относятся: реализация прав на телетрансляции и медиаконтент, лицензирование символики и атрибутики, организация коммерческих мероприятий, развитие системы членских программ для болельщиков, а также монетизация цифровых платформ федерации. Диверсификация доходной базы снижает финансовую зависимость организации от единственного источника финансирования и повышает её устойчивость в условиях изменяющейся внешней среды.

3. Внедрение цифровых технологий в процессы коммуникации и продвижения. Цифровая трансформация спортивной отрасли кардинально изменила модели взаимодействия федераций с болельщиками, партнерами и СМИ. Использование социальных сетей, стриминговых сервисов, мобильных приложений и таргетированной интернет-рекламы позволяет федерации выстраивать персонализированную коммуникацию с различными сегментами аудитории, оперативно распространять информацию о соревнованиях и достижениях спортсменов, а также формировать вовлечённое сообщество вокруг бренда организации. Немаловажным аспектом является применение инструментов аналитики больших данных для оценки эффективности проводимых маркетинговых мероприятий и прогнозирования потребительского поведения.

4. Выстраивание долгосрочных партнёрских отношений с органами государственной власти, бизнес-структурами и медиаорганизациями. Устойчивое функционирование спортивной федерации в значительной мере определяется качеством ее партнерской экосистемы. Взаимодействие с органами государственной власти обеспечивает федерации доступ к бюджетному финансированию, государственным программам поддержки спорта и административным ресурсам. Партнерство с корпоративными спонсорами формирует стабильную внебюджетную доходную базу и расширяет возможности для реализации совместных маркетинговых проектов. Сотрудничество с медиаорганизациями, в свою очередь, обеспечивает

федерации широкий охват аудитории и повышает узнаваемость бренда [7]. Совокупность данных партнерских связей образует стратегический ресурс, определяющий долгосрочную конкурентоспособность организации на отраслевом рынке.

Таким образом, формирование маркетинговой стратегии спортивной федерации представляет собой многоаспектный процесс, детерминированный институциональными особенностями данного типа организации, спецификой физкультурно-спортивных услуг и динамикой конкурентной среды. Эффективная маркетинговая стратегия должна обеспечивать органичное сочетание коммерческих целей федерации с ее социальной миссией, а также соответствовать приоритетам государственной политики в сфере развития спорта.

Список литературы:

1. Гореликов В.А. Маркетинговая стратегия спортивной организации – возможность повышения доходов и поиск новых источников финансирования // Наука и спорт: современные тенденции. 2021. Т. 9. № 2. С. 139-145.
2. Балагура А.А., Черникова В.Е. Маркетинговые инструменты эффективного проведения спортивно-массовых мероприятий // Наука и инновации. Искусственный интеллект в современном мире: Материалы Международной научно-практической конференции текстовое электронное издание, Краснодар, 27 февраля 2024 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ–филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2024. С. 29-33.
3. Герасимов К.Б., Зубарев Н.Ю. Организационная эффективность и гибкость в условиях инновационной экономики // Российский экономический интернет-журнал. 2021. – № 2
4. 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.
5. Коломыц О.Н. Основные особенности и направления маркетинга в спортивных организациях Краснодарского края // Интеграция наук – 2024 : Материалы V Международной научно-практической конференции, Краснодар, 10 декабря 2024 года. Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2024. С. 317-320.
6. Манукян Е.С., Черникова В.Е. Инновационные стратегии в управлении спортивными организациями в эпоху цифровизации // Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Краснодар, 24 апреля 2025 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2025. С. 106-108.
7. Ягнюк И. М. Особенности реализации маркетинговых и ценовых стратегий в спорте // Торговля и рынок. 2019. Т. 2, № 4(52). С. 225-231.

ОРГАНИЗАЦИЯ И СИСТЕМА ПРОВЕДЕНИЯ СОРЕВНОВАНИЙ ПО АКАДЕМИЧЕСКОЙ ГРЕБЛЕ

Т.А. Семенюта-Варшавская

Научный руководитель доцент И.А. Кунаковская

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматриваются основные элементы системы проведения соревнований по академической гребле. Анализируются этапы организации: планирование, подготовка акватории, формирование расписания, работа судейской бригады, информационное сопровождение. Описаны особенности гребных гонок на дистанциях 1000 м (для юниоров) и 2000 м (для взрослых). Выделены ключевые проблемы, возникающие при проведении стартов (погодные условия, безопасность на воде, синхронизация системы фотофиниша), и предложены пути их решения. Сделан вывод о необходимости стандартизации процедур и внедрения цифровых технологий для повышения качества проведения соревнований.*

***Ключевые слова:** академическая гребля; система проведения соревнований; гребной спорт; организация стартов; судейство, акватория.*

Академическая гребля является одним из сложнейших циклических видов спорта, требующим не только высокой физической подготовки спортсменов, но и четкой организации соревновательного процесса. [2] Система проведения соревнований по академической гребле представляет собой комплекс взаимосвязанных этапов: от планирования и подготовки инфраструктуры до непосредственного проведения гонок и подведения итогов [2]. Эффективность этой системы напрямую влияет на объективность результатов, безопасность участников и зрелищность мероприятия.

Первый этап – предварительное планирование. Организационный комитет утверждает положение о соревнованиях, где определяются сроки, место проведения, дистанции (1000 м для спортсменов до 19 лет, 2000 м для взрослых), классы лодок (одиночки, двойки, четвёрки, восьмёрки с рулевым и без), система проведения (прямые финалы, отборочные заезды, утешительные гонки). В академической гребле стандартной является многокруговая система: предварительные заезды, полуфиналы (если количество участников велико), финалы (А, В, С и т.д. для распределения мест). Такая система позволяет выявить сильнейших даже при большом количестве заявок, но требует тщательного расчёта времени.

Второй этап – подготовка акватории и инфраструктуры. Соревнования по академической гребле проводятся на гребных каналах (как правило, длиной 2000 м, шириной не менее 100 м) или на естественных водоёмах с размеченной дистанцией [4]. Гребной канал должен иметь стартовые вышки (плоты) с

автоматической системой старта, дорожки, разделённые буюми, дистанционные отметки (каждые 500 м), финишную башню с системой фотофиниша [2, 4].

Необходимо оборудовать зону разминки (не менее 500 м выше или ниже старта), слип (спуск лодок на воду), зону взвешивания (для лёгкого веса – мужчины до 70 кг, женщины до 57 кг), судейские зоны [2]. Особое внимание уделяется безопасности: моторные лодки сопровождения, спасательные посты, схема оповещения о погодных изменениях (ветер, волна, гроза) [5].

Третий этап – работа судейской коллегии. В состав главной судейской бригады входят: главный судья, главный секретарь, стартёр, судьи на финише (фотофиниш), судьи на дистанции (контролируют прохождение дорожек), судьи-инспекторы по взвешиванию и техническому контролю лодок [1, 4]. В академической гребле действует правило: если спортсмен сбил буй своего ряда или помешал сопернику, он может быть дисквалифицирован или ему засчитывается штрафное время [4]. Современные соревнования всё чаще используют электронную систему старта (динамики в лодке или на стартовой вышке) и автоматическую систему хронометража (датчики на лодках), что снижает человеческий фактор [3].

Четвёртый этап – проведение гонок. Заезды формируются по жеребьёвке. Обычно предварительные заезды включают 5–6 лодок. Первые 1–2 лодки выходят сразу в полуфинал или финал, остальные попадают в утешительные заезды. Такая система даёт шанс даже лодкам, неудачно выступившим в предварительном заезде [2, 4]. Время между стартами должно быть не менее 10–15 минут, чтобы спортсмены восстановились, и гребцы успели пройти на старт [2]. В крупных соревнованиях (чемпионат России, Кубок мира) расписание составляется с точностью до минуты, с учётом смены дорожек (более высокая нумерация считается преимущественной при встречном ветре). [2]

Пятый этап – подведение итогов и информационное сопровождение. После каждого заезда фиксируется время с точностью до 0,01 секунды. Фотофиниш позволяет определить победителя при разнице менее 0,01 с [3]. Протоколы публикуются в режиме онлайн (через официальный сайт или табло на стадионе). По окончании соревнований проводятся церемонии награждения, подаются протесты (апелляции) – они рассматриваются апелляционным жюри в течение 30 минут после финиша заезда [1].

Анализ практики проведения соревнований по академической гребле в России (например, этапы Кубка России, Всероссийские соревнования «Золотая лодка») позволяет выделить типичные проблемы [2]. Во-первых, зависимость от погодных условий: сильный боковой или встречный ветер (более 5–6 м/с) делает невозможным проведение гонок из-за опасности опрокидывания лодок. Решение – наличие гибкого расписания с резервными днями и использование буксируемых волногасителей [5]. Во-вторых, низкая квалификация судейских бригад в регионах – приводит к ошибкам при фиксации фальстартов и нарушений на дистанции. Решение – создание единой системы обучения и аттестации судей с использованием видео-симуляторов [1]. В-третьих, устаревшее оборудование фотофиниша на многих каналах – ведёт к спорным

результатам. Решение – поэтапная модернизация и переход на системы типа Omega или Swiss Timing с лазерными датчиками [3].

Таким образом, система проведения соревнований по академической гребле – это многоуровневый процесс, требующий синхронизации действий организаторов, судей, технического персонала и спортсменов. Дальнейшее развитие системы должно идти по пути цифровизации: внедрение мобильных приложений для участников (расписание, результаты, карта акватории), использование дронов для телетрансляции и контроля на дистанции, автоматизированный учёт нарушения правил (датчики пересечения буёв) [3, 6]. Комплексное применение этих мер повысит качество проведения соревнований и привлечёт новую аудиторию к академической гребле.

Список литературы:

1. Абаполова В.В., Богачева Т.И., Кравцова Т.В., Проскурина Е.Н., Сумароков В.К., Чиркова Ю.А. Спортивные соревнования в РОССИИ XXI века // Научный альманах. 2024. № 9-1 (119). С. 16-19.
2. Вольский В.В., Гусарова М.Д., Петрова Д.О., Полина А.О. Академическая гребля: история и правила // ЛОМОНОСОВСКИЕ ЧТЕНИЯ. АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫХ И ПРИКЛАДНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ. сборник статей VI Международной научно-практической конференции. Петрозаводск, 2021. С. 175-180.
3. Ивлева А.Н., Мельник О.В. Менеджмент спортивных соревнований и турниров // Менеджмент в области физической культуры и спорта. Материалы региональной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2025. С. 124-130.
4. Михайлова Т.В., Леонтьева М.С., Захрямина Л.Н. Социально-психологические перспективы развития и становления вида спорта академическая гребля // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. 2023. № 7. С. 68-
5. Пырина М.А., Ушакова Н.А. Менеджмент спортивных соревнований как один из ключевых факторов их проведения // Актуальные вопросы развития спортивной индустрии. Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной Году науки и технологий РФ. Москва, 2021. С. 384-389.

ОСОБЕННОСТИ РАЗРАБОТКИ ИНВЕСТИЦИОННО-ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Д.С. Спесивцев

Научный руководитель доцент И.А. Кунаковская

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

Аннотация. В работе рассматриваются особенности разработки инвестиционно-инновационных проектов в физкультурно-спортивных организациях. Проанализированы ключевые этапы проектирования, включая оценку внешней среды, финансовое обоснование, управление рисками и кадровое обеспечение. Особое внимание уделено роли инноваций и инвестиционной привлекательности отрасли. Обоснована необходимость комплексного подхода к разработке проектов в физкультурно-спортивной деятельности с учётом их социально-экономической значимости и современных условий развития сферы физической культуры и спорта.

Ключевые слова: инвестиционно-инновационные проекты; физкультурно-спортивные организации; инновационный менеджмент; инвестиционная деятельность; управление проектами; спортивная инфраструктура; социально-экономическая эффективность.

Разработка инвестиционно-инновационных проектов в физкультурно-спортивных организациях представляет собой сложный и многогранный процесс, сочетающий в себе элементы стратегического планирования, финансового анализа, маркетинга и управления инновациями. В условиях возрастающей конкуренции на рынке спортивных услуг и ограниченности бюджетных ресурсов особую значимость приобретает способность организаций эффективно привлекать инвестиции и внедрять инновационные решения.

Одной из ключевых особенностей таких проектов является их социально-экономическая направленность. В отличие от коммерческих предприятий, физкультурно-спортивные организации выполняют не только экономическую, но и социальную функцию, способствуя укреплению здоровья населения и развитию массового спорта. Это накладывает определённые ограничения на процесс разработки проектов, поскольку необходимо учитывать интересы различных групп заинтересованных сторон – государства, инвесторов, населения и самих спортивных организаций [5].

Важным аспектом является специфика инвестиционной привлекательности спортивной отрасли. Доходность проектов в данной сфере зачастую имеет длительный период окупаемости, что может снижать интерес частных инвесторов. В связи с этим особую роль играет государственно-частное партнёрство, позволяющее распределить риски и обеспечить

устойчивое финансирование проектов. При разработке инвестиционно-инновационных проектов необходимо учитывать механизмы поддержки со стороны государства, включая субсидии, налоговые льготы и целевые программы развития спорта.

Инновационная составляющая проектов в физкультурно-спортивных организациях может проявляться в различных формах. Это внедрение современных цифровых технологий (например, систем управления спортивными объектами, онлайн-платформ для тренировок), использование новых методик подготовки спортсменов, а также разработка инновационных форм оказания спортивных услуг. Особенностью является то, что инновации должны быть не только технологически эффективными, но и социально значимыми, повышающими доступность и качество спортивных услуг.

Процесс разработки инвестиционно-инновационного проекта включает несколько этапов. На первом этапе проводится анализ внешней и внутренней среды организации, включая оценку спроса на спортивные услуги, конкурентной ситуации и ресурсного потенциала. Особое внимание уделяется изучению целевой аудитории, поскольку потребности населения в сфере физической культуры могут существенно различаться в зависимости от возраста, уровня дохода и других факторов [3].

Следующий этап связан с формированием концепции проекта. На данном этапе определяется его цель, задачи, ожидаемые результаты, а также основные направления инновационной деятельности. Важно, чтобы концепция проекта была согласована со стратегией развития организации и региональными программами в области физической культуры и спорта.

Финансово-экономическое обоснование является одним из наиболее сложных этапов разработки проекта. Оно включает расчёт необходимых инвестиций, прогноз доходов и расходов, оценку эффективности проекта с использованием таких показателей, как чистая приведённая стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR) и срок окупаемости. При этом необходимо учитывать высокую степень неопределённости, связанную с изменениями спроса, экономической ситуацией и другими внешними факторами [4].

Особое внимание в инвестиционно-инновационных проектах уделяется управлению рисками. В спортивной отрасли риски могут быть связаны с недостаточным спросом на услуги, изменением государственной политики, техническими сбоями при внедрении инноваций, а также кадровыми проблемами. Для минимизации рисков используются методы диверсификации, страхования, а также разработка альтернативных сценариев реализации проекта [1].

Кадровый аспект также играет важную роль. Реализация инновационных проектов требует наличия квалифицированных специалистов, обладающих знаниями в области управления проектами, финансов, маркетинга и информационных технологий. В связи с этим физкультурно-спортивные организации должны уделять внимание развитию человеческого капитала, включая повышение квалификации сотрудников и привлечение внешних экспертов.

Маркетинговая составляющая проектов направлена на формирование устойчивого спроса на спортивные услуги. Это включает разработку эффективных стратегий продвижения, использование современных каналов коммуникации, а также создание привлекательного имиджа организации. В условиях цифровизации особое значение приобретает использование социальных сетей и онлайн-платформ для взаимодействия с клиентами [2]. Не менее важной особенностью является необходимость оценки социального эффекта проектов. Помимо финансовых показателей, необходимо учитывать такие результаты, как увеличение уровня физической активности населения, улучшение здоровья граждан, развитие спортивной инфраструктуры. Это требует использования специальных методик оценки социально-экономической эффективности, позволяющих комплексно анализировать результаты реализации проектов.

Таким образом, разработка инвестиционно-инновационных проектов в физкультурно-спортивных организациях имеет ряд специфических особенностей, обусловленных социальной значимостью отрасли, высокой степенью неопределённости и необходимостью интеграции инновационных решений. Эффективная реализация таких проектов требует комплексного подхода, включающего стратегическое планирование, финансово-экономический анализ, управление рисками и развитие кадрового потенциала. Только при учёте всех этих факторов возможно создание устойчивых и конкурентоспособных проектов, способствующих развитию физической культуры и спорта в современных условиях.

Список литературы:

1. Гинатулина В.Д. Методы управления операционными рисками предприятия // Трансформация экономики и управления: новые вызовы и перспективы : сборник статей XII международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15–16 декабря 2022 года. – Санкт-Петербург: Скифия-принт, 2023. С. 140-143.
2. Кунаковская И.А. Стратегии и инструменты управления физкультурно-спортивными организациями в современных условиях // Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Краснодар, 24 апреля 2025 года. – Краснодар: КГУФКСТ, 2025. С. 87-89.
3. Лебидь В. В. Инновационные подходы в управлении – залог эффективности и конкурентности организации // Тезисы докладов LI научной конференции студентов и молодых ученых вузов Южного федерального округа: Материалы конференции, Краснодар, 01 февраля – 30 2024 года. Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2024. С. 32-33.
4. Мирзоева Е.В. Необходимость использования комплексного подхода к оценке эффективности деятельности спортивной организации / Е. В. Мирзоева, Д. А. Набока // Фундаментальные и прикладные исследования в условиях геополитической нестабильности : Материалы XXIII Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 06 октября 2023 года. – Ростов-на-Дону: Манускрипт, 2023. С. 141-143.
5. Стратегический менеджмент / А. В. Якуба, А. Ш. Хуажева, В. А. Руденко [и др.]. – Москва ИНФРА-М, 2023. 432 с.

РАЗРАБОТКА МЕР ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Д.И. Степанов

Научный руководитель А.Б. Фахретдинова

Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Казань, Россия

***Аннотация.** Умение управлять трудовыми ресурсами с целью реализации управленческих решений для достижения стоящих перед организацией задач является важнейшей частью работы руководителя физкультурно-спортивной организации. Принятие стратегических и оперативных решений влияет на успех организации, позволяет выделить ее преимущества, утвердиться на рынке труда как работодатель.*

Большинство спортивных организаций в настоящее время уделяют недостаточно внимания вопросам роста производительности труда и ее стимулирования. Тем не менее, производительность труда имеет большое значение для успешного функционирования любой физкультурно-спортивной организации.

***Ключевые слова:** производительность труда; сотрудники; спортивная организация; тренеры; управление персоналом.*

Проанализировав основные подходы к управлению эффективностью в сфере услуг в современных условиях, выделим следующие основные направления повышения производительности труда [1, 2]:

1. Инвестирование в обучение и развитие персонала, что улучшит качество рабочей силы и сделает процесс выбора персонала более эффективным.

2. Увеличение числа предоставляемых услуг при минимальных затратах труда.

3. Повышение автоматизации, цифровизации и стандартизации операционной деятельности.

4. Привлечение временных сотрудников, фрилансеров или самозанятых.

5. Внедрение специализированного инструментария для мониторинга нагрузок на персонал.

6. Приоритет процессного подхода в управлении персоналом в области услуг для минимизации рисков, повышения эффективности и оперативности решения задач [3]. Повышение производительности труда может опираться на инструменты бережливого управления, цифровизацию производственных и сервисных процессов, а также на адаптивное управление персоналом при организационных изменениях [6, 7].

Исследование проводилось на базе спортивной школы АХК «Нефтяник». После проведения анкетирования среди сотрудников (опрошено 40 чел.), мы пришли к выводам, что росту производительности труда АХК «Нефтяник» препятствуют следующие факторы:

- рост среднего показателя воспитанников на одного тренера, вызванный сокращением тренерского состава на 2 единицы;
- низкий уровень оценки подготовки спортсменов тренерами, что может быть связано с общим эмоциональным фоном как спортсменов, так и тренеров;
- низкая оценка эффективности работы в команде, связанная с отсутствием коллективного настроения;
- неудовлетворенность материальным стимулированием и нематериальной мотивацией сотрудников, связанная с отсутствием проводимых корпоративных мероприятий, отсутствия системы обратной связи с руководителем;
- отсутствие организованных событийных мероприятий по укреплению здоровья сотрудников. Хотя почти треть сотрудников указали, что такого рода мероприятия проводятся, однако они их не посещают. Наиболее предпочтительными мероприятиями по укреплению здоровья сотрудники считают: создание комфортных условий на рабочем месте и благоприятного микроклимата, снижение трудовой нагрузки и времени работы за компьютером [4, 5].

В связи с выявленными проблемами, нами разработаны меры по повышению производительности труда в спортивной организации, таблица.

Таблица – Меры по повышению производительности труда в АХК «Нефтяник»

Мероприятие	Сроки	Ответственные лица	Организация
Система обратной связи	Ежеквартально	Специалист по персоналу, директор	Внедрение системы оценки и обратной связи для всех сотрудников.
Система поощрений и наград	Ежегодно	Специалист по персоналу, заместитель директора по спортивной части	Внедрение системы поощрений за достижения. Организация ежегодной церемонии награждения лучших сотрудников.
Улучшение программ тренировок	Ежемесячно	Тренеры, директор	Проведение анализа результатов соревнований и тренировок. Внесение корректив в тренировочные программы для улучшения результатов спортсменов.
Тренинг по эмоциональной и ментальной подготовке сотрудников	Ежеквартально	Специалист по персоналу	Организация тренинга по развитию психологической устойчивости и ментальной подготовке для сотрудников.

Обмен опытом между тренерами	Ежегодно	Тренеры, директор	Обмен опытом между тренерами для повышения квалификации.
Мероприятия по укреплению здоровья	Ежеквартально	Мед. персонал	Организация мероприятия по здоровому питанию, физической активности и профилактике заболеваний
Корпоративные мероприятия для улучшения взаимодействия в коллективе	Ежеквартально	Специалист по персоналу, заместитель директора по спортивной части	Организация тренинга для обсуждения вопросов взаимодействия и совместной работы между сотрудниками школы.

Разработанные нами меры предполагают систематическое и всестороннее улучшение производительности труда в спортивной школе, включая мотивацию сотрудников, улучшение спортивных результатов и работу по укреплению здоровья сотрудников.

Проведённое исследование выявило проблемы производительности труда в АХК «Нефтяник», связанные с нагрузкой на тренеров, мотивацией персонала и командным взаимодействием, и позволило разработать комплекс мер для их решения. Предложенные мероприятия призваны обеспечить устойчивое повышение производительности труда и способствовать достижению стратегических целей спортивной организации.

Список литературы:

1. Гетман Е.П., Гремина Л.А. Проблемы и пути совершенствования управления персоналом спортивной организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-1. С. 42-48.
2. Зотиков Н.З. Производительность труда в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости» // Управление. 2024. Т. 12. № 2. С. 31-39.
3. Овчаренко А.Ю., Черникова В.Е. Тенденции развития обучения персонала в цифровую эпоху // Тенденции социально-экономического развития в период санкционного воздействия и цифровой трансформации: материалы III Международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 марта 2023 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ– филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2023. С. 836-842.
4. Паскаль, А.А., Черникова В.Е. Мотивационные стратегии в спортивной индустрии: эффективные подходы к управлению персоналом // Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты: Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 22–23 августа 2025 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. С. 329-333.
5. Попов Е.Е., Мирзоева Е.В. Мотивация трудовой деятельности как необходимое условие эффективности функционирования спортивной организации // Вопросы развития, совершенствования экономики, социологии и политологии: Сборник научных статей. – Краснодар: ИП Кабанов В.Б. Новация, 2024. С. 20-23.
6. Хашева З.М., Мамишев И.Э., Хомельянская Я.Б. Управление персоналом как фактор обеспечения адаптивности организации к организационным изменениям // Материалы научной и научно-методической конференции профессорско-преподавательского

состава Кубанского государственного университета физической культуры, спорта и туризма, Краснодар, 26–27 марта 2026 года. Краснодар: КГУФКСТ, 2026. С. 157–159.

7. Шалыгин А.А., Хашева З.М., Хорольская Т.Е. Управление производственными системами: инструменты бережливого производства и их цифровая трансформация // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 5 (49). С. 467–472.

СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ СОРЕВНОВАНИЙ В СОВРЕМЕННЫХ ПОЛИТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

М.Д. Сухорукова

Научный руководитель А.Ю. Частоедова

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** Современные политические условия диктуют поиск новых путей продвижения крупных спортивных мероприятий на международную арену. В работе анализируется изменение подходов к продвижению мероприятий в зависимости от геополитической ситуации на протяжении XX века, а также предлагается план комплексных мероприятий, направленных на продвижение спортивных мероприятий в современных условиях.*

***Ключевые слова:** спортивный менеджмент; международные спортивные соревнования; геополитическая ситуация; стратегия продвижения; санкционное давление.*

Вопрос о продвижении международных спортивных соревнований всегда был значимым в сфере спортивного менеджмента и публичной дипломатии. Подходы к нему менялись со временем под влиянием геополитических сдвигов, развития медиа-технологий и трансформации общественных ценностей. В этом исследовании рассматривается эволюция стратегий продвижения международных спортивных мероприятий и причины, по которым сегодня ключевым фактором успеха становится гибкость и адаптивность коммуникационных стратегий.

Актуальность исследования заключается в необходимости осмысления изменений в подходах к продвижению международных соревнований на фоне растущей политизации спорта и усиления санкционного давления на отдельные страны. В современном мире спортивные мероприятия всё чаще становятся площадкой для демонстрации «мягкой силы», а выбор стратегии продвижения напрямую влияет на имидж страны-организатора и коммерческую успешность события. Продвижение международного соревнования связано с территориальным брендингом: спортивное событие усиливает узнаваемость места проведения, создает коммуникационный повод и расширяет партнерскую повестку [8].

Цель исследования – раскрыть содержание основных этапов эволюции стратегий продвижения международных спортивных соревнований, их особенностей и эффективности в различных политических условиях.

Для достижения поставленной цели был обозначен ряд задач:

- реконструировать основные этапы развития стратегий продвижения международных соревнований;

- проанализировать причины изменений (геополитическая обстановка, развитие технологий, изменения в общественном мнении);
- выявить конкуренцию между различными подходами к продвижению (государственно-ориентированный или рыночно-ориентированный);
- определить последствия для организаторов и стран-хозяев в современных условиях.

Для решения обозначенных задач был использован комплекс научно-исследовательских методов, включивших в себя: историко-сравнительный анализ, сравнительный анализ проведения крупных международных соревнований, контент-анализ медиа-материалов и официальных документов.

На ранних этапах (конец XIX – начало XX века) продвижение международных соревнований опиралось преимущественно на национальную гордость и престиж. Олимпийские игры возрождались как символ единства и мира, а их продвижение строилось на идеях олимпизма и гуманизма.

В период холодной войны спорт стал ареной идеологического противостояния. Стратегии продвижения акцентировали достижения системы (советская модель) или свободу и индивидуализм (западная модель). Крупные соревнования использовались как инструмент публичной дипломатии и демонстрации превосходства той или иной социально-политической модели.

С 1980-х годов начался переход к коммерциализации спорта. Телевидение и спонсорство стали ключевыми драйверами продвижения. Игры в Лос-Анджелесе (1984) показали эффективность рыночно-ориентированного подхода: акцент сместился на зрелищность, бренд и монетизацию.

В XXI веке стратегии продвижения усложнились. Наряду с традиционными каналами (ТВ, пресса) активно используются цифровые платформы (соцсети, стриминги), а также инструменты интерактивного вовлечения аудитории. При этом усилилось влияние политических факторов: бойкоты, санкции, вопросы прав человека стали неотъемлемой частью дискурса вокруг крупных соревнований.

Сегодня организаторы международных соревнований сталкиваются с рядом вызовов:

- политизация спорта и риск бойкотов;
- усиление требований к социальной ответственности (экология, инклюзивность);
- конкуренция за внимание аудитории в условиях информационного шума;
- необходимость учитывать культурные различия глобальной аудитории.

В ответ формируются адаптивные стратегии, включающие:

- мультиплатформенное продвижение с акцентом на цифровые каналы;
- партнёрство с НКО и международными организациями для повышения легитимности;
- акцент на универсальных ценностях (единство, преодоление барьеров) вместо национальной риторики;

- использование технологий виртуальной и дополненной реальности для вовлечения зрителей;

- гибкое управление репутацией в условиях кризисов.

Резюмируя данные, полученные в ходе исследования, можно сделать следующие выводы:

1) в истории продвижения международных соревнований никогда не существовало единой универсальной стратегии – её выбор всегда зависел от геополитического контекста, уровня развития технологий и общественных ожиданий.

2) исторически конкурировали два подхода: государственно-ориентированный (акцент на престиж страны) и рыночно-ориентированный (акцент на коммерцию и зрелищность).

3) в современных условиях побеждает гибридная модель, сочетающая элементы обоих подходов и дополненная цифровыми инструментами и социальной ответственностью.

4) успешность продвижения всё больше зависит от способности организаторов адаптироваться к политической турбулентности и выстраивать диалог с различными аудиториями.

Эволюция стратегий продвижения международных соревнований показывает, что жёсткие, идеологизированные подходы уступают место гибким, многомерным коммуникационным стратегиям. На смену монополярным моделям, ориентированным на демонстрацию силы или престижа, приходит адаптивный мультиплатформенный подход, учитывающий:

- глобальную политическую обстановку;
- технологические возможности;
- запросы разнообразной аудитории;
- требования социальной ответственности.

Современная стратегия продвижения должна быть не просто маркетинговым планом, а комплексной системой управления репутацией и вовлечением, способной реагировать на вызовы в реальном времени. Разнообразие инструментов и гибкость не опция, а необходимое условие успеха в условиях политизированной и высококонкурентной среды.

Список литературы:

1. Ангелова О.Ю. Маркетинг в физической культуре и спорте: учебно-методическое пособие. Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет, 2014. 90 с.
2. Бурдые П. Социология социального пространства. М.: Институт экспериментальной социологии ; Санкт Петербург: Алетейя, 2007. 260 с.
3. Гуревич П. С. Культурология. Москва: Юрайт, 2020. 344с.
4. Леднев В., Бутов М., Ожгихина А. Конкуренция на рынке продуктов индустрии спорта // Современная конкуренция. 2023. Т. 17, № 6 (96). С. 40–48.
5. Лубышева Л.И. Социология физической культуры и спорта. М.: Академия, 2010. 270 с.
6. Малыгин А.В. 21 статья о спортивном маркетинге. Для тех, кто в игре. М.: Издательские решения, 2020. 462 с.

7. Малыгин А.В. Маркетинг профессионального спортсмена. М.: Университет «Синергия», 2022.
8. Суровнева В.А., Хашева З.М., Хорольская Т.Е. Концепция территориального брендинга как драйвер социально-экономического развития // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 1 (57). С. 374–378.

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАНИЯ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

О.А. Татаринцева, О.А. Бирюкова

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В статье рассмотрена структура и органы управления вуза ответственные за качество образования. Представлена система факторов, влияющих на результативность и эффективность процесса освоения образовательных услуг, проанализирована система менеджмента качества образования вуза, а также определена положительная тенденция действующей системы качества образовательных услуг. Внедрение системы менеджмента качества в анализируемом вузе определило возможность постоянного совершенствования профессиональной подготовки специалистов и укрепления его научного потенциала.*

***Ключевые слова:** менеджмент; высшее образование; структура вуза; качество образования; эффективность образовательных услуг.*

Формирование и развитие системы менеджмента качества в сфере высшего образования в последние годы получило широкое распространение как в нашей стране, так и за рубежом.

Переход российских вузов на новые принципы деятельности, которые по-разному реализовываются отдельными отраслями, в результате образование получило большую свободу в выборе содержания и организации учебного процесса, усовершенствовалось разнообразие учебно-методической литературы, расширились контакты с зарубежными вузами, но эти изменения привели Российские вузы к проблемам [4].

Приведем лишь несколько ставших неотъемлемой частью в практической деятельности высшего учебного заведения:

- снижение роли государства в регулировании рынка труда;
- изменение структуры спроса на специалистов различных направлений;
- доля, занимаемая на рынке образовательными услугами негосударственными вузами, способствует развитию конкуренции;
- сложность с внедрением и развитием передовых средств и методов обучения, которые связанные с финансовым положением вуза [1, 2].

Все это и является предметом многочисленных дискуссий и размышлений, которые направлены на определение способов, путей и инструментов адаптации высших учебных заведений к новым условиям и для того, чтобы повысить качество подготовки специалистов и уровень их компетентности [5, 7, 8].

Обобщенный опыт, накопленный в Кубанском государственном университете физической культуры, спорта и туризма (далее – КГУФКСТ) по

созданию, внедрению и совершенствованию системы менеджмента качества образовательных услуг, построен на принципах и требованиях.

На результативность и эффективность процесса освоения образовательных услуг, влияет система факторов, которая представлена на рисунке 1.

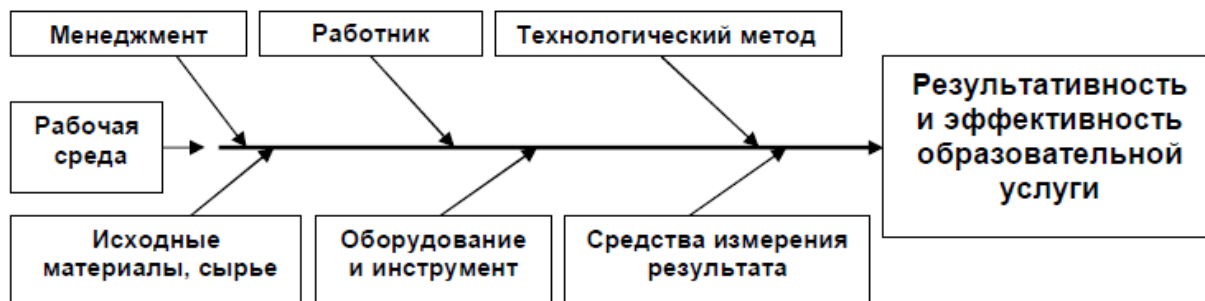


Рисунок. Система факторов, влияющих на результативность и эффективность образовательных услуг

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма располагает высококвалифицированным научно-педагогическим коллективом, в составе которого ведут преподавательскую и исследовательскую деятельность ученые, и готовит опытных спортивных квалифицированных специалистов. Основной продукцией деятельности вуза является предоставление образовательных услуг, и поэтому определяющим фактором качества менеджмента является уровень качества оказываемых образовательных услуг. Формирование и развитие системы менеджмента качества в сфере высшего образования является ключевым инструментом, который позволит укрепить положение КГУФКСТ на рынке, через достижение следующих целей: совершенствование системы управления учебным процессом и университетом; снизить произвольных затрат и потерь; повысить спрос потребителей, путем улучшения эффективности функционирования университета; содействие профессиональному росту, а также непрерывному повышению уровня качества подготовки специалистов; повышение престижа вуза в регионе и за его пределами.

За качество образования вуза отвечает проректор по качеству образования и аккредитации, ему подчиняются следующие отделы: организационный, качества образования, гуманитарный колледж, центр технических средств обучения

Создание системы менеджмента качества образования подразумевает разработку стратегии развития вуза в соответствии с общегосударственной стратегией развития высшего образования и социально-экономическими переменами в стране. Отдел качества образования сформировал структуру документации по качеству обучения в вузе, определили этапы и предложили календарный план для достижения этих целей [3]. Внедрение системы менеджмента качества требует управления изменениями: формальные регламенты дают результат только тогда, когда участники образовательного

процесса понимают новые процедуры и включаются в их практическое применение [6].

На сегодняшний день ведется работа по доработке стандартов организации и документов третьего уровня, таких как: должностные и рабочие инструкции, рабочие программы учебных дисциплин, методические указания по выполнению курсовых и дипломных работ, учебных и производственных практик, контрольных и лабораторных работ.

Что ожидает руководство вуза от действующей системы качества образовательных услуг, очевидно, что заметные улучшения могут быть получены только по истечении определенного времени, так как всем участникам учебного процесса необходимо овладеть и привыкнуть к четко регламентированному порядку. Но уже сейчас можем говорить о положительных тенденциях:

- определена организационная структура управления системы менеджмента качества образовательных услуг;
- определены ответственные и полномочия всех должностных лиц;
- установлен порядок управления организационно-распорядительной и регламентирующей документацией системы качества образования.

Внедрение системы менеджмента качества в нашем университете определило возможность постоянного совершенствования профессиональной подготовки специалистов, укрепления научного потенциала вуза.

Список литературы:

1. Безденежный З. А., Черникова В.Е. Актуальные направления развития кадрового менеджмента в спортивной отрасли // Современные проблемы общества. Эффективные решения : Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 15 мая 2025 года. Краснодар: Индивидуальный предприниматель Алзидан Махер, 2025. С. 41-44.
2. Булашева Е. Д., Коломыц О.Н. Цифровизация в сфере физической культуры и спорта // Интеграция наук – 2024: Материалы V Международной научно-практической конференции, Краснодар, 10 декабря 2024 года. Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2024. С. 167-170.
3. Джабраилова Л. Х., Тураева Л.Х. Особенности современного менеджмента в системе высшего образования // Бизнес и образование в условиях цифровой экономики: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Грозный, 21 октября 2020 года. Грозный: Чеченский государственный педагогический университет, ИП Овчинников Михаил Артурович (Типография Алеф), 2020. С. 306-312.
4. Коломыц О. Н., Черникова В.Е., Филимонова Р.Е. Современные методы проведения самооценки устойчивого развития организации // Экономика и предпринимательство, 2023. № 12(161). С. 972-974.
5. Крбашян Г. В., Черникова В.Е. Особенности проектного менеджмента в области физической культуры и спорта // Исследования в современной науке 2024 : Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 марта 2024 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2024. С. 100-104.
6. Прохорова В.В., Хашева З.М. Информатизация как один из важных механизмов становления системы опережающего образования // Междисциплинарность в современном социально-гуманитарном знании – 2018: материалы Третьей международной научной конференции. Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2018. С. 428–435.

7. Роденкова Н. В., Ерохина Е.В. Разработка, внедрение и оценка системы менеджмента качества образовательной сферы // Евразийское Научное Объединение, 2019. № 4-4(50). С. 263-266.

8. Солтис В. В. Проектный менеджмент в управлении вузом: опыт применения / В. В. Солтис // Тенденции развития науки и образования, 2023. № 104-7. С. 35-38.

РАЗВИТИЕ МАССОВЫХ ПРОГРАММ ВОДНЫХ ВИДОВ СПОРТА КАК ФАКТОР УКРЕПЛЕНИЯ ЗДОРОВЬЯ НАСЕЛЕНИЯ

Милич Милан, М.Ю. Татаров

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, г.
Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматриваются теоретические и организационно-практические аспекты развития массовых программ водных видов спорта как важного направления государственной политики в сфере физической культуры и спорта. Обоснована роль плавания и других водных видов двигательной активности в укреплении здоровья населения, повышении уровня физической подготовленности граждан и профилактике социально значимых заболеваний. Проанализированы особенности организации массовых программ водных видов спорта на муниципальном уровне, выявлены основные проблемы их реализации и предложены направления совершенствования системы управления развитием массового плавания.*

***Ключевые слова:** водные виды спорта; массовый спорт; плавание; здоровье населения; физическая культура; спортивная инфраструктура; муниципальное управление спортом, оздоровительное плавание; физическая активность населения.*

В современных социально-экономических условиях вопросы укрепления здоровья населения приобретают особую актуальность и рассматриваются как важнейшее направление государственной социальной политики. Одним из наиболее эффективных средств повышения уровня физической активности граждан выступают массовые программы физической культуры и спорта, среди которых особое место занимают водные виды спорта. Их развитие способствует формированию устойчивых навыков здорового образа жизни, снижению уровня заболеваемости и повышению качества жизни населения различных возрастных групп.

Водные виды спорта обладают уникальными физиологическими и оздоровительными преимуществами, что делает их универсальным средством физического воспитания детей, молодежи, взрослого населения и лиц старшего возраста. В связи с этим расширение системы массовых программ водных видов спорта рассматривается как важный фактор укрепления здоровья населения и повышения эффективности функционирования отрасли физической культуры и спорта.

Водные виды спорта относятся к числу наиболее эффективных средств оздоровительной физической активности благодаря комплексному воздействию на организм человека. Регулярные занятия плаванием способствуют развитию сердечно-сосудистой и дыхательной систем, укреплению опорно-двигательного аппарата, повышению иммунитета и снижению уровня психоэмоционального напряжения [5].

Особенность водной среды заключается в снижении нагрузки на суставы и позвоночник, что делает занятия плаванием доступными для различных категорий населения, включая детей дошкольного возраста, лиц старшего возраста и граждан с ограниченными возможностями здоровья. В связи с этим массовые программы водных видов спорта выступают важным инструментом профилактики хронических заболеваний и повышения функциональных возможностей организма.

Кроме того, систематические занятия водными видами спорта способствуют формированию устойчивых двигательных навыков, развитию координации движений и повышению общей физической работоспособности населения. Это особенно важно в условиях снижения уровня двигательной активности современного общества, обусловленного урбанизацией и распространением цифровых технологий.

Развитие массовых программ водных видов спорта осуществляется в рамках реализации государственной политики в сфере физической культуры и спорта на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Основной задачей данных программ является обеспечение доступности занятий плаванием для различных категорий населения и создание условий для регулярной физической активности граждан. Развитие массовых программ водных видов спорта зависит от местной финансовой базы, инфраструктурных решений и способности муниципальной территории поддерживать социально значимые услуги для населения [1, 6].

Организация массовых программ водных видов спорта включает:

- обучение детей плаванию в образовательных учреждениях;
- проведение оздоровительных занятий для взрослого населения;
- реализацию программ адаптивного плавания;
- организацию занятий для лиц старшего возраста;
- проведение массовых спортивно-оздоровительных мероприятий [3].

Особую роль в реализации данных программ играют муниципальные органы управления физической культурой и спортом, которые обеспечивают функционирование спортивной инфраструктуры, координируют деятельность спортивных учреждений и организуют взаимодействие с образовательными организациями.

Одним из ключевых условий эффективного развития массовых программ водных видов спорта является наличие современной спортивной инфраструктуры. К основным объектам инфраструктуры относятся плавательные бассейны, водно-спортивные комплексы, учебно-тренировочные базы и открытые акватории.

Недостаточная обеспеченность спортивными сооружениями водного профиля остается одной из основных проблем развития массового плавания в ряде муниципальных образований. В этой связи особое значение приобретает строительство новых бассейнов, модернизация существующих объектов и внедрение энергоэффективных технологий их эксплуатации.

Развитие инфраструктуры способствует увеличению охвата населения систематическими занятиями плаванием и повышению доступности

физкультурно-оздоровительных услуг.

Массовые программы водных видов спорта выполняют важную социальную функцию, направленную на формирование здорового образа жизни населения и профилактику социально значимых заболеваний [4]. Реализация таких программ способствует снижению уровня заболеваемости, повышению продолжительности активной жизни граждан и укреплению демографического потенциала общества.

Особое значение имеют программы обучения плаванию детей младшего школьного возраста, поскольку формирование навыков безопасного поведения на воде является важным элементом профилактики несчастных случаев. Кроме того, участие детей в массовых программах плавания способствует развитию физических качеств и формированию устойчивой мотивации к занятиям физической культурой.

Для взрослого населения массовые программы водных видов спорта выполняют оздоровительную и рекреационную функции, способствуя снижению уровня стрессовых нагрузок и повышению работоспособности. Для лиц старшего возраста занятия плаванием выступают эффективным средством поддержания физической активности и профилактики возрастных изменений организма.

Финансовое обеспечение массовых программ водных видов спорта осуществляется за счет бюджетных и внебюджетных источников финансирования. Основными источниками бюджетного финансирования являются субсидии на выполнение государственных и муниципальных программ развития физической культуры и спорта.

Дополнительными источниками финансирования выступают:

- средства от оказания платных услуг;
- грантовая поддержка;
- спонсорские поступления;
- участие в программах государственно-частного партнерства.

Рациональное сочетание различных источников финансирования позволяет обеспечить устойчивость функционирования программ массового плавания и расширить спектр предоставляемых услуг населению.

Несмотря на положительную динамику развития массового плавания, сохраняется ряд проблем, ограничивающих эффективность реализации соответствующих программ [7]. К числу основных проблем относятся недостаточное количество плавательных бассейнов в отдельных регионах, высокая стоимость эксплуатации водных сооружений, ограниченность финансовых ресурсов и дефицит квалифицированных специалистов.

Кроме того, существенным фактором остается неравномерность территориального распределения спортивной инфраструктуры, что снижает доступность занятий плаванием для населения сельских и удаленных муниципальных образований.

Решение указанных проблем требует совершенствования механизмов финансирования отрасли, развития государственно-частного партнерства и внедрения современных управленческих технологий.

Совершенствование системы массовых программ водных видов спорта предполагает реализацию комплекса организационных и экономических мероприятий, направленных на повышение доступности занятий плаванием для населения.

К основным направлениям развития относятся:

- строительство новых спортивных объектов водного профиля;
- модернизация существующей инфраструктуры;
- внедрение цифровых технологий управления спортивными сооружениями;
- развитие программ обучения плаванию детей;
- расширение адаптивных водных программ;
- повышение квалификации специалистов спортивной отрасли.

Реализация указанных мероприятий позволит повысить эффективность функционирования системы массового плавания и увеличить охват населения регулярными занятиями физической культурой [2].

Таким образом, развитие массовых программ водных видов спорта является важным фактором укрепления здоровья населения и повышения эффективности государственной политики в сфере физической культуры и спорта. Систематические занятия плаванием способствуют формированию устойчивых навыков здорового образа жизни, повышению уровня физической активности граждан и профилактике хронических заболеваний.

Комплексный подход к развитию массовых программ водных видов спорта, включающий модернизацию инфраструктуры, совершенствование финансового обеспечения и внедрение современных управленческих технологий, обеспечивает расширение доступности занятий плаванием и повышение их социальной значимости. В долгосрочной перспективе это способствует укреплению здоровья населения и формированию устойчивого человеческого потенциала общества.

Список литературы:

1. Бергер Ю.А., Хашева З.М. Роль местных бюджетов в социально-экономическом развитии муниципальной территории // Научный вестник Южного института менеджмента. 2019. № 2 (26). С. 63–67.
2. Воеводина С.С., Гетман Е.П., Татаров М.Ю. Развитие водных видов спорта в Краснодарском крае // Физическая культура, спорт – наука и практика. 2025. № 3. С. 71-77.
3. Маркова Э.С. Водные виды спорта // Студенческий вестник. – 2023. – № 1-3 (240). – С. 37-38.
4. Русоцкий Н.Г., Ильченко А.Е. Развитие водных видов спорта в России // Научный альманах Центрального Черноземья. 2022. № 2-10. С. 123-126.
5. Татаров М.Ю., Хыдыров Н.А. Управление развитием водных видов спорта в Краснодарском крае // Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Краснодар, 24 апреля 2025 года. – Краснодар: КГУФКСТ, 2025. С. 143-145.
6. Хашева З.М. Управление устойчивым развитием региона. Краснодар, 2011.
7. Шареева М.А. Популяризация водных видов спорта в Приморском крае: проблемы и решения // Молодежь. Наука. Инновации. 2024. Т. 2. С. 173-181.

ПРОДВИЖЕНИЕ СПОРТИВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Е.А. Торубаров, Г.Б. Уколова

Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Россия

***Аннотация.** Настоящая работа посвящена вопросам эффективного продвижения спортивных мероприятий. Актуальность исследования обусловлена необходимостью привлечения максимального числа зрителей и участников, повышения уровня интереса общественности к спорту и активному образу жизни. Целью работы является изучение современных методов и инструментов продвижения спортивных мероприятий, выявление особенностей и тенденций, влияющих на успешность организации и проведение массовых спортивных акций. Методы исследования основаны на анализе научной литературы, изучении опыта успешных проектов, проведении опросов среди организаторов и участников спортивных мероприятий*

***Ключевые слова:** маркетинг в спорте; спортивные акции; привлечение аудитории; социальные медиа; рекламные кампании; методы продвижения; эффективность мероприятий; организационные технологии; популяризация спорта.*

Продвижение спортивных мероприятий (спортивный маркетинг) – это комплекс стратегий и тактик, направленных на удовлетворение потребностей всех участников спортивной экосистемы: от фанатов и спортсменов до клубов и компаний-спонсоров. Основная задача – использовать эмоциональный заряд спорта для достижения конкретных бизнес-целей, будь то рост продаж мерча, увеличение телевизионных рейтингов или усиление вовлечённости в социальных сетях [1].

Цели. Некоторые цели продвижения спортивных мероприятий:

– Привлечь зрителей и участников. Важно не просто рассказать, где и когда, а зацепить эмоцией, визуалом, историей, вызовом.

– Укрепить сообщество. Спортивные мероприятия живут не только на стадионе или трассе – они продолжаются в чатах, комментариях, сторис и обсуждениях. [2]

– Повысить узнаваемость бренда. Для организатора и спонсора спорт – это шанс выйти на эмоциях, а не навязчивая реклама.

– Привлечь партнёров и спонсоров. Бренды ищут возможности для живого контакта с аудиторией, и грамотная маркетинговая упаковка события – главный аргумент.

– Продажа билетов и регистраций. Нужно построить воронку: от первого касания – до покупки, и дать человеку понять, что он не просто идёт на забег или турнир, а выбирает событие, которое запомнится.

– Медийный охват. Важно не только провести мероприятие, но и сделать так, чтобы о нём говорили: в медиа, соцсетях, на форумах.

Стратегии

Успешная стратегия продвижения строится на трёх китах:

1. Предварительный ажиотаж (анонсы, тизеры, продажа ранних билетов) [7].

2. Активная фаза во время мероприятия (хэштеги, интерактивы для зрителей на стадионе и онлайн, генерация контента в реальном времени).

3. Пост-освещение (новостные сводки, лучшие моменты, благодарности участникам).

Также важно учитывать масштаб мероприятия:

– Для продвижения крупных международных турниров (например, Олимпийских игр или чемпионатов мира) используются глобальные маркетинговые кампании, которые охватывают миллионы зрителей по всему миру.

– Для локальных мероприятий более эффективными могут быть региональные маркетинговые стратегии. Например, для привлечения зрителей на местный футбольный матч или марафон важно учитывать культурные особенности и предпочтения местной аудитории.

Некоторые инструменты для продвижения спортивных мероприятий:

– Социальные сети. Платформы вроде ВКонтакте, телеграмм, одноклассники позволяют брендам и организаторам продвигать события и активно взаимодействовать с болельщиками. Использование хэштегов, проведение конкурсов и создание эксклюзивного контента, например, закулисных видео или интервью с игроками, помогает создать большую вовлечённость аудитории. [3]

– Видеоконтент и стриминг. Прямая трансляция матчей, закулисные кадры, интервью со спортсменами и аналитика игр – всё это помогает зрителям оставаться в курсе событий.

– Мобильные приложения. Многие спортивные клубы и организаторы крупных турниров создают собственные приложения, в которых можно не только следить за результатами игр и получать новости, но и покупать билеты, заказывать мерч или участвовать в конкурсах.

– Спонсорство. Компании финансируют спортивные события, команды или отдельных спортсменов в обмен на рекламные возможности. Это может включать размещение логотипов на форме, рекламных щитах на стадионах или упоминание в медиа.

– Мерчандайзинг – продажа товаров с символикой спортивных клубов, лиг или мероприятий. Это могут быть футболки, бейсболки, сувениры и другие товары, которые позволяют фанатам выразить свою поддержку.

– Событийный маркетинг – организация не только самих соревнований, но и сопутствующих активностей: фанатских фестивалей, автограф-сессий со звёздами, открытых тренировок.

Оценка эффективности. Использование аналитики помогает организаторам и спонсорам оценить, насколько успешной была кампания, какие каналы сработали лучше всего, и какие подходы стоит использовать в будущем. Также важно собирать обратную связь от фанатов и участников

мероприятий, чтобы понять их потребности и ожидания. На основе полученной информации корректируется маркетинговая стратегия для повышения эффективности будущих кампаний.



Рисунок. Пример продвижения

Хороший спортивный маркетинг умеет: привлечь зрителей и участников. Здесь важно не просто рассказать, где и когда – а зацепить: эмоцией, визуалом, историей, вызовом. Участник должен захотеть быть там – и не пропустить данное событие; укрепить сообщество. Спортивные мероприятия проводятся не только на стадионе, трассе, они продолжаются в чатах, комментариях, сторис и обсуждениях; сильное комьюнити – это самые лояльные амбассадоры. Они сами пригласят друзей, напишут отзыв, расскажут в соцсетях; прокачать узнаваемость бренда. Для организатора и спонсора спорт – это шанс выйти на эмоциях. Это не навязчивая реклама, а ассоциация с движением, энергией, победой. Такой образ запоминается, вызывает доверие и продаёт.

Список литературы:

1. Ангелова О.Ю. Маркетинг в физической культуре и спорте. / Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2014. 86 с.
2. Гореликов В. А. Маркетинговые продукты в спорте, 2022. 197 с.
3. Егорова Н. М. Современные технологии продвижения в индустрии спорта//Журнал правовых и экономических исследований, 2019. №1. С.124-128.
4. Имас Е. В., Мичуда Ю. П., Ярмолюк Е. В. Маркетинг в спорте: теория и практика: монография, 2017. С.43-67.
5. Малыгин А. В. Маркетинг спортивного события: анализ ключевых характеристик и типовых маркетинговых функций // Современная конкуренция, 2017. Том 11. №6 (66) С. 52-61.
6. Мяконьков, В. Б. Спортивный маркетинг : учебник для вузов / В. Б. Мяконьков, Т. В. Копылова, Н. М. Егорова ; под общей редакцией В. Б. Мяконькова. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 284 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-12861-1
7. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта. 2-6 изд., стереотип. – М.: Советский спорт, 2005. 256 с.

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ КАК ПЛАТФОРМА МОНЕТИЗАЦИИ СПОРТИВНОГО КОНТЕНТА: МОДЕЛИ И СТРАТЕГИИ

А.Р. Фахрисламов

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматриваются актуальные модели и стратегии монетизации спортивного контента в социальных сетях в условиях цифровой трансформации медиапространства. Анализируются основные форматы извлечения коммерческой ценности из цифрового присутствия спортивных организаций и атлетов: спонсорская интеграция, социальная коммерция, подписочные модели, партнёрские программы платформ и краудфандинг. Определены ключевые факторы, влияющие на эффективность монетизации, а также стратегические приоритеты для спортивных организаций на среднесрочную перспективу. Сделан вывод о том, что устойчивая монетизация спортивного контента требует системного подхода, сочетающего диверсификацию источников дохода с сохранением аутентичности коммуникации с аудиторией.*

***Ключевые слова:** социальные сети; спортивный маркетинг; монетизация контента; цифровой спортивный бренд; спонсорство; социальная коммерция; фан-экономика.*

Стремительное развитие платформенной экономики и рост числа активных пользователей социальных сетей коренным образом изменили экономическую логику спортивной индустрии. Если ещё десятилетие назад основными источниками дохода спортивных организаций являлись продажа прав на трансляции, реализация билетов и классическое спонсорство, то к середине 2020-х годов социальные сети превратились в самостоятельную и высокодоходную бизнес-среду [7]. Монетизация спортивного контента в социальных сетях связана с развитием цифровых активов, управлением данными об аудитории и превращением коммуникации с болельщиками в самостоятельный экономический ресурс [8, 9].

Совокупная аудитория крупнейших мировых спортивных аккаунтов в социальных сетях исчисляется сотнями миллионов подписчиков, что делает цифровое присутствие спортивной организации полноценным медиаактивом.

Вместе с тем вопрос о том, какие модели монетизации являются наиболее эффективными для различных типов спортивных организаций, остаётся дискуссионным. Целью настоящей статьи является систематизация существующих моделей монетизации спортивного контента в социальных сетях и определение стратегических приоритетов их применения.

Социальные сети принципиально изменили структуру потребления спортивного контента. Болельщик современной эпохи не является пассивным

зрителем: он участвует в создании и распространении контента, взаимодействует со спортсменами напрямую и формирует вокруг них сообщества с высоким уровнем вовлечённости [2].

Именно высокий уровень вовлечённости является фундаментальным экономическим активом спортивного присутствия в социальных сетях. В отличие от традиционных медиа, где монетизация строится на охвате, платформенная экономика предполагает многоуровневую монетизацию: охват, вовлечённость, конверсию и удержание аудитории.

Ключевую роль играет алгоритмическая природа платформ: они по-разному распределяют охват, предлагают различные инструменты монетизации и формируют специфические форматы потребления контента. Это требует от спортивных организаций платформо-специфических стратегий, а не единого подхода ко всем каналам.

Рассмотрим основные модели монетизации спортивного контента.

Наиболее распространённой и зрелой моделью монетизации остаётся интеграция спонсорского контента. Однако в контексте социальных сетей классическое размещение логотипа уступает место нативным форматам: брендированным сериям публикаций, совместным челленджам и т.д.

Эффективность данной модели определяется степенью органичности интеграции. Исследования показывают, что аудитория спортивных сообществ демонстрирует значительно более высокий уровень доверия к нативной рекламе по сравнению с прямой, при условии, что бренд-партнёр соответствует ценностям и образу жизни сообщества [6].

Функции прямых продаж, интегрированные в социальные сети (например, ВКонтакте Маркет), открыли принципиально новые возможности для спортивных организаций. Спортивная символика, лицензионная продукция и экипировка могут быть реализованы непосредственно в момент пика эмоционального вовлечения болельщика, например, сразу после победного матча.

Ключевым преимуществом в данном случае является сокращение пути от эмоции к покупке: болельщик видит пост, переходит к оформлению заказа, не покидая платформу. Это кардинально снижает процент отказов по сравнению с классическими воронками продаж.

Развитие платформ типа Patreon, а также появление нативных подписочных инструментов (например, VK Donut) сформировало устойчивую модель монетизации через предоставление эксклюзивного контента.

Для спортивных организаций данная модель реализуется через предоставление подписчикам уникальных материалов: закулисных съёмок, расширенной аналитики, прямого доступа к атлетам, ранней продажи билетов и персональных приветствий. Ценность предложения строится не на массовом охвате, а на глубине отношений с наиболее лояльным сегментом аудитории [1].

Партнёрские программы и монетизация от платформ

Крупнейшие платформы предлагают создателям контента прямое вознаграждение за генерацию трафика и просмотров. Например, программы монетизации ВКонтакте обеспечивают базовый денежный поток для

спортивных каналов с значительной аудиторией [3].

Данная модель, как правило, рассматривается как дополнительный, а не основной источник дохода – ввиду относительно невысоких ставок выплат и зависимости от алгоритмических изменений платформ.

Цифровые инструменты позволяют аудитории непосредственно финансировать спортивные проекты и организации. NFT-токены болельщиков, токенизированные фан-акции, донаты в прямых эфирах, краудфандинговые кампании – всё это формирует новую парадигму, в которой болельщик из потребителя превращается в соинвестора [5].

Анализ существующих практик позволяет выделить следующие стратегические принципы эффективной монетизации спортивного контента в социальных сетях.

1. Диверсификация источников дохода. Зависимость от единственной модели монетизации создаёт риски, связанные с изменением алгоритмов, политики платформ или рыночной конъюнктуры. Устойчивая стратегия предполагает параллельное развитие нескольких источников дохода [4].

2. Платформенная специализация. Каждая социальная сеть формирует специфические ожидания аудитории и предлагает различные инструменты монетизации. Эффективная стратегия учитывает эту специфику и адаптирует контент и коммерческие форматы под каждую платформу.

3. Приоритет вовлечённости над охватом. Для большинства моделей монетизации (особенно подписочных и спонсорских) качество аудитории важнее её количества. Спортивная организация с 300 тысячами вовлечённых подписчиков может быть коммерчески привлекательнее, чем клуб с миллионной, но пассивной аудиторией.

4. Сохранение аутентичности. Избыточная коммерциализация контента ведёт к снижению органического охвата и доверия аудитории. Успешные спортивные бренды придерживаются баланса между коммерческим и нативным контентом, как правило, не превышая долю рекламных публикаций в 20–30% от общего объёма.

5. Использование данных. Монетизация на основе аналитики поведения аудитории позволяет таргетировать коммерческие предложения на наиболее конверсионные сегменты, повышая ROI рекламных интеграций и собственных продаж.

На основании представленного исследования можно сделать вывод о том, что социальные сети трансформировались из каналов коммуникации в полноценные платформы извлечения коммерческой ценности для спортивных организаций. Многообразие моделей монетизации – от спонсорских интеграций и социальной коммерции до подписочных сервисов и фан-экономики – открывает перед спортивными брендами широкие возможности для диверсификации доходов.

Вместе с тем эффективная монетизация требует стратегического подхода, исключая механическое копирование чужих практик. Ключевыми факторами успеха являются глубокое понимание собственной аудитории, платформенная специализация, последовательное выстраивание доверия и

готовность к постоянной адаптации в условиях стремительно меняющейся цифровой среды.

Список литературы:

1. Жирман В.Ю., Черникова В.Е. О влиянии маркетинговых коммуникаций на формирование имиджа и репутации фитнес-клубов // Профессиональная наука: теория и практика 2025: Материалы II Международной научно-практической конференции, Краснодар, 30 мая 2025 года. Краснодар: ИП Алзидан М., 2025. С. 129-133.

2. Манукян Е.С., Черникова В.Е. О современных факторах развития спортивной индустрии в эпоху цифровых технологий // Наука и инновации. Искусственный интеллект в современном мире: материалы Международной научно-практической конференции. Электронный ресурс, Краснодар, 27 февраля 2024 года. Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ– филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2024. С. 184-191.

3. Пономарева М.А., Андреева Ю.А. Медиамаркетинг как инструмент повышения молодежной вовлеченности в спортивные клубы // Креативная экономика. 2025. Т. 19, № 4. С. 1093-1111.

4. Фахрисламов А.Р., Коломыщ О.Н. Маркетинговая деятельность организаций спортивной индустрии: современные стратегии и инструменты // Интеграция наук 2025: Материалы VI международной научно-практической конференции, Краснодар, 21 марта 2025 года. Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2025. – С. 467-471.

5. Фахрисламов А.Р., Черникова В.Е. Стратегическое планирование маркетинговых инициатив в деятельности спортивных организаций // Современные проблемы общества. Эффективные решения : Материалы Международной научно-практической конференции, Краснодар, 15 мая 2025 года. Краснодар: Индивидуальный предприниматель Алзидан Махер, 2025. С. 284-288.

6. Фуренко А.А. Современные инструменты продвижения спортивных услуг в социальных медиа // Российские регионы: взгляд в будущее. 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-instrumenty-prodvizheniya-sportivnyh-uslug-v-sotsialnyh-media> (дата обращения: 12.04.2026).

7. Черникова В.Е. Бизнес-экосистема как эффективный механизм взаимодействия организаций в рамках цифровой экономики // Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник тезисов выступлений, Санкт-Петербург, 22–23 марта 2018 года / Санкт-Петербургский государственный университет. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2018. С. 75-77.

8. Хашева З.М., Мусостов З.Р., Еремина Н.В. Цифровые активы в России // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 5 (49). С. 271–273.

9. Хашева З.М. Сущностно-содержательная характеристика информационной экономики // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-4 (52). С. 156–160.

ЗДОРОВЬЕ НАЧИНАЕТСЯ С ИГРЫ: ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ФИЗКУЛЬТУРЕ ДЛЯ ДОШКОЛЬНИКОВ

В.О. Федяева

МАДОУ МО «Детский сад № 184» г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассмотрены инновационные методы проведения физкультурных занятий с дошкольниками, направленные на формирование основ здорового образа жизни через игровую деятельность. Проанализированы современные подходы к организации физического воспитания детей 3–6 лет с использованием элементов геймификации, интерактивных технологий и природных практик. Особое внимание уделено адаптации традиционных упражнений под формат игры, внедрению сюжетно-ролевых и командных форм занятий, а также роли педагога в мотивации ребенка к двигательной активности. Представлены примеры успешных программ в дошкольных учреждениях России, даны рекомендации по созданию безопасной и стимулирующей среды для физического развития дошкольников.*

***Ключевые слова:** физическое воспитание дошкольников; игровые методы; геймификация в физкультуре; здоровье ребенка; инновационные технологии; сюжетно-ролевые игры; командные упражнения.*

В современном обществе проблема здоровья детей приобретает особую актуальность. Дошкольный возраст – ключевой период для формирования физических качеств, привычек к двигательной активности и основ здорового образа жизни. Традиционные методы физкультурных занятий не всегда обеспечивают достаточный уровень мотивации у детей 3-6 лет. Решение этой проблемы лежит в применении инновационных подходов, где игра становится основным инструментом физического воспитания [1-5].

1. Игровые методы как основа физического воспитания дошкольников.

Игра – естественная форма деятельности ребенка, через которую он познает мир и развивает физические навыки. Инновационные подходы к физкультуре для дошкольников включают:

– Сюжетно-ролевые игры (например, «пожарные спасают котят», «космонавты на тренировке») – развивают координацию, ловкость, командный дух.

– Квест-игры с заданиями (поиск «сокровищ», выполнение спортивных испытаний для прохождения уровня) – стимулируют интерес, развивают логику и физическую активность.

– Игры с элементами соревнования (эстафеты, «кто быстрее соберет пазл из обручей») – формируют целеустремленность, учат принимать результаты.

– Театрализованные игры (имитация движений животных, персонажей сказок) – улучшают пластику, выразительность движений, развивают воображение.

2. Геймификация и интерактивные технологии в физкультуре.

Современные технологии расширяют возможности игрового подхода:

- использование мультимедийных презентаций – дети выполняют упражнения, повторяя за анимационными персонажами.
- интерактивные коврики с сенсорными зонами – ребенок выполняет задания (прыжки на определенные цвета, шаги по фигурам), развивая ориентацию в пространстве.
- приложения дополненной реальности (AR) – дети «ловят бабочек», «собирают звезды», выполняя физические упражнения.
- виртуальные тренажеры (симуляторы йоги для детей, игры на баланс) – делают занятия увлекательными и доступными.

3. Природные и эколого-ориентированные практики.

Контакт с природой положительно влияет на физическое и психоэмоциональное развитие ребенка:

- занятия на открытом воздухе (прогулки с элементами гимнастики, игры на лесной поляне).
- использование природных материалов (перекатывание шишек, сбор камней, ходьба по массажным коврикам из гальки).
- экологические квесты (поиск «волшебных трав», сбор «лекарственных растений» с выполнением физических заданий).
- йога на свежем воздухе (простые асаны в игровой форме – «дерево», «собака», «бабочка»).

4. Адаптация традиционных упражнений под формат игры.

Классические элементы физкультуры (бег, прыжки, растяжка) становятся интереснее, если представлены в игровой форме:

- бег: «догонялки с волшебным мячом», «спасение друзей от дракона».
- прыжки: «сбор ягод», «перепрыгивание через ручейки».
- растяжка и гибкость: «превращение в резинку», «имитация движений животных» (кошка, обезьяна, жираф).
- силовые упражнения: «строительство замка из подушек», «перенос сокровищ в пещеру».

5. Роль педагога в мотивации к двигательной активности

Успех инновационных методов зависит от квалификации и творческого подхода педагога:

- создание позитивной атмосферы на занятиях;
- индивидуальный подход к каждому ребенку с учетом его физических возможностей;
- использование поощрений (значки, наклейки, грамоты за выполнение заданий);
- вовлечение родителей в игровой процесс (домашние мини-квесты, семейные эстафеты).

6. Примеры успешных программ

В российских дошкольных учреждениях успешно реализуются программы:

- «Веселые старты»: серия сюжетных эстафет для детей 5–6 лет.

– «Сказочная гимнастика»: комплекс упражнений в форме театрализованных представлений.

– «Эко-квест»: занятия на свежем воздухе с элементами природоведения.

– «Игровой фитнес»: использование интерактивных технологий и мультимедийных материалов.

7. Перспективы развития.

Для дальнейшего совершенствования физического воспитания дошкольников необходимо:

– разработать методические рекомендации по внедрению игровых методов для разных возрастных групп;

– создать банк интерактивных игр и мультимедийных материалов для педагогов;

– внедрить систему мониторинга физического развития детей с использованием игровых тестов;

– усилить сотрудничество между дошкольными учреждениями, медицинскими специалистами и родителями.

Таким образом, инновационные подходы к физкультуре для дошкольников, основанные на игровой деятельности, позволяют эффективно решать задачи физического воспитания, формировать здоровые привычки и позитивное отношение к двигательной активности. Сочетание традиционных методов с современными технологиями, природными практиками и элементами геймификации создает условия для гармоничного развития ребенка. Ключевым фактором успеха является творческий подход педагога и создание мотивирующей среды, где здоровье начинается с игры.

Список литературы:

1. Приказ Минобрнауки России от 17.10.2013 № 1155 (ред. от 08.11.2022) «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта дошкольного образования» «Российская газета», № 265, 25.11.2013.

2. Физическая культура дошкольников / под ред. М.А. Васильевой. М.: Мозаика-Синтез, 2019. 160 с.

3. Игровые технологии в физическом воспитании детей / Е.А. Тимофеева. – СПб.: Детство-Пресс, 2020. 128 с.

4. Пашенко Л.Г. Организация физического воспитания в дошкольных образовательных учреждениях: Учебное пособие. Нижневартовск. Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2014. 115 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nvsu.ru/ru/Intellekt/1267/1616_Organizatsiya%20FV%20v%20DOU.pdf (дата обращения 21.03.2026)

5. Соковиков О. Б. Развитие через движение: формирование двигательных способностей детей 3–7 лет : парциальная программа / О.Б. Соковиков, Л.А. Новикова, Т.В. Левченкова. – М.: ООО «Издательство «ВАРСОН», 2022. 44 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа https://ds1-lub.edu.yar.ru/sokovikov_razvitie_cherez_dvizhenie.pdf (дата обращения 21.03.2026)

ФОРМИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОРА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.А. Хаджалдиева, А.М. Углова

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма»,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** Современные условия стремительно меняющегося экономического мира, где технологии и потребительские запросы развиваются с феноменальной скоростью, заставляют организации сталкиваться с необходимостью быстрой адаптации экономических и управленческих процессов, и внедрения инновационных продуктов как ключевого элемента своей стратегии. Именно в ракурсе повышения адаптационных экономических возможностей организации, внедрение инновационной культуры становится не просто желательным, а жизненно важным фактором, позволяющим усилить показатели эффективности и конкурентоспособности. Фактически инновационная культура это компилят ценностей, убеждений и норм (социальных, экономических, правовых и т.д.), которые способствуют созданию атмосферы, в которой сотрудники могут безбоязненно генерировать идеи, экспериментировать и внедрять новшества.*

***Ключевые слова:** формирование; инновационная культура; системный подход; конкурентоспособность; исследования.*

В данной работе освещены несколько ключевых тем, которые помогут глубже понять, как инновационная культура влияет на конкурентоспособность организаций. В первую очередь, будут проанализированы и резюмированы теоретические основы формирования инновационной культуры, а также рассмотрены причины, по которым инновационная культура становится важным аспектом в управлении современными организациями. Далее, приведем примеры успешных коммерческих явлений с эффективными инновационными элементами, интегрированными в стратегию управления организацией.

Инновационная культура позиционируется как важный элемент, способствующий успешной деятельности организаций в условиях быстро изменяющейся среды. Это явление можно представить, как внедрение идей, социальных норм и практик, направленных на поддержку новых методов работы и технологий, что в свою очередь повышает конкурентоспособность компаний. Важнейшими характеристиками инновационной культуры выступает готовность персонала к изменениям и стремление к постоянному обучению и развитию знаний. Исторически сложилось так, что базисом для формирования инновационной культуры выступает более широкое понимание культурной реальности, традиций и обычаев, характерных для экономики данного конкретного региона. Таким образом, культура инноваций является

искусственно сгенерированной, но неотъемлемой частью общенационального культурного слоя. Практические показатели демонстрируют признак увеличения производительности экономических процессов организации, а также, возможностей ускоренной адаптации в условиях шоковой экономики. Структура инновационной культуры включает в себя такие элементы, как мотивация сотрудников, поддерживающая инновационные инициативы, а также разработка стратегий, способствующих обмену знаниями и опытом. Налаженный диалог между руководством и сотрудниками позволит генерировать высокопотенциальные производственные идеи. К основным функциям инновационной культуры можно отнести:

- поддержка инициатив;
- стимулирование развития;
- интеграция в существующие производственные процессы;
- обучение и актуализация уровня персонала.

Именно эти направления реализации инновационной политики в организации позволяют сформировать и поддерживать на продуктивном уровне основу для создания и реализации новых идей, что, в свою очередь, влияет на общий успех и развитие организации. Определяющим является то, что все члены команды разделяют общие ценности и цели, связанные с как с инновационной деятельностью, так и основной. Успешное внедрение элементов инновационной культуры невозможно без участия высококвалифицированных кадров. А это формирует особые требования к образовательным аспектам. Образование и постоянное повышение квалификации работников являются основой для поддержания эффективности инновационной среды в организации. Поэтому организациям следует инвестировать в обучение и развитие своих сотрудников, что обеспечит не только внутреннее развитие, но и повышение конкурентоспособности. Инновационная культура становится результативной тогда, когда поддерживается управленческими механизмами оценки инновационной среды, готовностью персонала к изменениям и связью нововведений с конкурентной позицией организации [3, 7].

Конкурентоспособность организаций в условиях динамичного и высококонкурентного рынка требует применения множества критериев оценки, начиная от элементов качественного характера и заканчивая количественными показателями. Разработка методов оценки конкурентоспособности стала актуальной темой для исследователей и практиков в области управления. Существуют различные подходы к анализу, среди которых выделяются как классические, так и новые методы. SWOT-анализ представляет собой один из самых часто используемых способов оценки. Он позволяет выявить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, с которыми организация сталкивается (либо прогнозирует в дальнейшем) в своей деятельности. Использование этого метода дает возможность не только оценить текущие позиции компании относительно конкурентов, но и формировать стратегии для улучшения конкурентоспособности. Другим важным методом является модель McKinsey 7S, которая фокусируется на семи ключевых элементах организации:

стратегии, структуре, системах, навыках, стилях, сотрудниках и ценностях. Этот метод позволяет глубже понять внутренние механизмы функционирования предприятия и, соответственно, выявить области, требующие изменений для улучшения позиций на рынке.

Формирование и поддержание инновационной культуры в организации требует целенаправленных усилий со стороны руководства, а также активного вовлечения сотрудников на всех уровнях. В качестве примеров успешных организаций с развитыми инновационными культурами можно выделить компании, которые продемонстрировали высокую эффективность в адаптации своих бизнес-моделей к меняющимся условиям рынка и внедрению новых технологий. Одним из ярких примеров является компания Google. Эта организация известна своей способностью создавать продуктивную и открытую атмосферу для сотрудников. В Google применяются различные методы для стимулирования инновационного мышления, включая свободные часы, которые позволяют работникам заниматься своими проектами. Это генерирует большое количество идей, что в свою очередь становится основой для новых продуктов. Другим примером служит компания Apple, где инновационная культура интегрирована в самую суть бизнеса. В Apple важность дизайна и пользовательского опыта высоко ценятся, что также отражает философию компании: каждая деталь имеет значение. Стремление к постоянным улучшениям и разработкам новых технологий ведет к созданию уникальных продуктов, которые выделяют Apple среди конкурентов.

В заключение можно подвести итоги, касающиеся значимости формирования инновационной культуры как одного из ключевых факторов конкурентоспособности организаций в современных условиях. В условиях глобализации и стремительного технологического прогресса, компании сталкиваются с необходимостью постоянного обновления и адаптации к изменяющимся условиям рынка [1, 2, 4-6]. Инновационная культура, как мы выяснили в ходе исследования, представляет собой не просто набор практик и подходов, а целостную систему ценностей, убеждений и норм, которые способствуют созданию среды, благоприятной для генерации и внедрения новых идей.

Список литературы:

1. Влияние инновационной культуры на формирование...: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-innovatsionnoy-kultury-na-formirovanie-innovatsionno-blagopriyatnoy-sredy-predpriyatiya>, свободный (дата обращения: 11.03.2026).
2. Гаврилюк А. В. Развитие культуры инновационной деятельности в организации // Государственное управление. Электронный вестник. 2019. №73. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-kultury-innovatsionnoy-deyatelnosti-v-organizatsii> (дата обращения: 22.03.2026).
3. Иващенко А.А., Климин А.И., Тесля А.Б., Хашева З.М. К вопросу оценки цифровой инновационной среды региона // Глобальная трансформация и устойчивость экономики современной России: сборник статей международной научно-практической конференции / под ред. Х.А. Константиныди, В.В. Сорокожердьева, Н.В. Агазаряна. Москва, 2022. С. 113–118.

4. Попов А. А. Особенности инновационной культуры предпринимателей // Дискуссия. 2012. №12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-innovatsionnoy-kultury-predprinimateley> (дата обращения: 11.03.2026).

5. Развитие инновационной культуры предпринимательства... URL.:<https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-innovatsionnoy-kultury-predprinimatelstva-v-rossii-opyt-sotsiologicheskogo-issledovaniya> (дата обращения: 04.03.2026).

6. Руденко Г.Г., Сидорова В.Н., Сидоров Н.В. Инновационные изменения корпоративной культуры, как способ достижения бизнес-целей // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2021. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-izmeneniya-korporativnoy-kultury-kak-sposob-dostizheniya-biznes-tseley> (дата обращения: 04.03.2026).

7. Хашева З.М., Сиренко К.Ю. Проблемы проведения стратегических изменений // Инновационные технологии, экономика и менеджмент в промышленности: сборник научных статей XI международной научной конференции. Волгоград: НПП Медпромдеталь, 2021. С. 227–228.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ СОРЕВНОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СПОРТИВНЫХ ИГРАХ

З.М. Хашева, В.А. Брагина

Кубанский государственный университет физической культуры,
спорта и туризма, г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В статье рассмотрены особенности управления соревновательной деятельностью в спортивных играх на примере волейбола и деятельности ГБУ КК «Региональный центр спортивной подготовки по волейболу». Актуальность темы связана с ростом массового участия в физической культуре и спорте, высокой популярностью волейбола в Краснодарском крае и усложнением требований к организации официальных соревнований. На основе анализа нормативных документов, официальных материалов РЦСП, данных ЕМИР Минспорта России и материалов организационно-экономического анализа учреждения выделены ключевые блоки управления: календарное планирование, ресурсное обеспечение, судейство, медицинская безопасность, информационное сопровождение и цифровизация документооборота. Показано, что учреждение устойчиво выполняет государственное задание, однако дальнейшее увеличение нагрузки требует перехода от ручного администрирования к цифровому контуру управления соревнованиями.*

***Ключевые слова:** спортивный менеджмент; волейбол; соревновательная деятельность; региональный спорт; государственное задание; цифровизация; Краснодарский край.*

Спортивные игры занимают особое место в системе физической культуры: они одновременно решают задачи спортивной подготовки, массового вовлечения и зрелищной коммуникации. Волейбол в этом ряду выделяется доступностью для разных возрастных групп и сравнительно невысоким входным барьером для массовых занятий. Но чем шире становится соревновательная практика, тем сложнее оказывается управленческая сторона вопроса. Провести турнир – это уже не только составить расписание и назначить судей. Нужно синхронизировать календарь, заявки команд, аренду площадок, закупки, медицинские допуски, работу судейской коллегии, публикацию результатов и отчетность перед учредителем.

На федеральном уровне эта деятельность опирается на Федеральный закон № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», где соревнования рассматриваются как часть организованной системы физкультурно-спортивной деятельности. При этом современная государственная политика в спорте постепенно смещает акцент от простого количества мероприятий к качеству управления, цифровой прозрачности и доступности спортивной инфраструктуры. В Стратегии развития физической

культуры и спорта до 2030 года обозначена задача расширения участия населения в физической культуре и спорте, а стратегическое направление цифровой трансформации отрасли до 2030 года прямо связывает качество управления с данными, электронными сервисами и межведомственным обменом. Для региональных центров спортивной подготовки это уже не отвлеченная повестка, а ежедневная управленческая необходимость.

В современных исследованиях спортивного менеджмента подчеркивается, что управление физкультурно-спортивной организацией уже нельзя сводить к административному распределению поручений. Управленец работает с календарем, кадрами, информационными потоками, цифровыми платформами, инфраструктурой и ожиданиями участников [1; 2; 3]. Для соревновательной деятельности эта логика приобретает прикладной, почти диспетчерский характер: каждое решение должно быть связано со сроками, людьми, площадкой, нормативным требованием и итоговым документом. Поэтому в статье управление соревнованием рассматривается не как разовое мероприятие, а как система взаимосвязанных процессов.

Статистика по Краснодарскому краю подтверждает, что волейбол относится к числу наиболее массовых видов спорта в регионе. По данным Единого методического информационного ресурса Минспорта России, в 2024 году в Краснодарском крае физической культурой, спортом и двигательными активностями занимались 1 733,03 тыс. человек. Среди популярных видов спорта волейбол занимал второе место после футбола: 116 494 занимающихся, или 2,2% населения, не имеющего противопоказаний и ограничений для занятий физической культурой и спортом¹. Эти цифры важны не сами по себе. Они показывают масштаб среды, в которой работает региональная система соревнований: каждая ошибка календаря, задержка протокола или слабая коммуникация затрагивает не узкий круг специалистов, а большую спортивную сеть – спортсменов, тренеров, родителей, судей и муниципальные организации.

Объектом прикладного анализа в статье выступает ГБУ КК «Региональный центр спортивной подготовки по волейболу» (далее – РЦСП по волейболу). В открытом разделе документов на сайте учреждения размещены государственные задания, отчеты об их исполнении и отчеты по форме 5-ФК за разные годы. Это позволяет рассматривать РЦСП не только как тренировочную организацию, но и как оператора регионального соревновательного процесса.

Управление соревновательной деятельностью в спортивных играх целесообразно рассматривать как непрерывный цикл. Он начинается задолго до первого свистка и заканчивается позже финального протокола. В волейболе этот цикл особенно чувствителен к точности: сетка соревнований зависит от заявок, заявки – от медицинских допусков, допуски – от сроков проверки документов, а отчетность – от корректности протоколов. Если один элемент запаздывает, сбой быстро переходит на следующий.

¹ Единый методический информационный ресурс Минспорта России. Показатели развития: Краснодарский край. URL: <https://emir.gov.ru/analytics/indicators/sports-development/ru-kda> (дата обращения: 16.04.2026).

24 – первую категорию. Это сильная кадровая база для регионального уровня. Но даже опытный судейский корпус не снимает проблему документооборота: протоколы, заявки, изменения составов и итоговые таблицы требуют точной фиксации. Когда учет ведется в разных файлах, письмах и бумажных формах, риск ошибки возрастает не из-за низкой квалификации людей, а из-за самой организации потока данных.

Медицинская безопасность также не может рассматриваться как формальная строка положения о соревновании. Порядок оказания медицинской помощи лицам, занимающимся физической культурой и спортом, включая подготовку и проведение физкультурных и спортивных мероприятий, установлен приказом Минздрава России № 1144н [11]. Для организатора это означает необходимость заранее проверять допуски, обеспечивать присутствие медицинского работника или бригады в зависимости от уровня соревнований, фиксировать травмы и корректно реагировать на нештатные ситуации. В волейболе, где часто встречаются травмы голеностопа, колена, пальцев кисти и плечевого пояса, этот блок имеет прямое отношение к качеству соревнования.

Информационное сопровождение в региональном спорте пока нередко воспринимается как вторичная функция: опубликовали результаты – значит, задача выполнена. На самом деле это уже часть спортивного менеджмента. Официальный сайт РЦСП регулярно отражает новости о первенствах края, всероссийских соревнованиях и выступлениях команд. Например, в новости от 29 сентября 2025 года указано, что в финальных соревнованиях первенства Краснодарского края среди юношей до 18 лет в пгт. Ильский приняли участие 96 спортсменов из 8 муниципальных образований². Такой материал полезен не только как отчет. Он показывает географию участия, дает информационный след соревнования и может работать на узнаваемость волейбола в регионе. Но для этого публикации должны быть связаны с общей коммуникационной стратегией: календарь, анонсы, прямые трансляции, результаты, фото, статистика игроков, обратная связь от участников.

Проведенный анализ позволяет выделить несколько проблемных зон. Их нельзя сводить к тезису «не хватает финансирования». Финансирование важно, но часть решений связана с организацией процессов, распределением ответственности и цифровой дисциплиной. Это хорошо видно при сопоставлении управленческих рисков и возможных мер (табл.).

Таблица

Управленческие проблемы организации соревнований и возможные решения для РЦСП по волейболу

Проблемная зона	Как проявляется в деятельности РЦСП	Предлагаемое решение	Ожидаемый эффект
Высокая плотность календаря	В 2025 году нагрузка достигла 124 мероприятий; этапы подготовки,	Ввести единый календарно-проектный план с ответственными	Снижение риска срыва сроков, более прозрачная координация

² ГБУ КК «РЦСП по волейболу». Завершилось Первенство Краснодарского края по волейболу среди юношей до 18 лет. 29.09.2025. URL: <https://csp2.reduit-company.ru/news?nid=44> (дата обращения: 16.04.2026).

Проблемная зона	Как проявляется в деятельности РЦСП	Предлагаемое решение	Ожидаемый эффект
	проведения и отчетности накладываются друг на друга.	лицами, контрольными датами и статусами задач.	между методическим, финансовым и организационным блоками.
Ручная обработка заявок и протоколов	Часть документов проходит через электронную почту, сканы и разрозненные таблицы; возрастает вероятность технических ошибок.	Разработать региональный модуль электронной заявки и протокола матча, совместимый с отчетностью учреждения.	Сокращение времени обработки данных и повышение достоверности итоговых протоколов.
Зависимость от арендуемых площадок	Организатор отвечает за качество соревнования, но не всегда управляет инфраструктурой объекта напрямую.	Использовать чек-лист готовности площадки: покрытие, сетка, стойки, разметка, освещение, табло, зоны эвакуации, медицинский пункт.	Единый стандарт допуска площадок, снижение технических задержек в день соревнования.
Слабая аналитика после соревнований	Отчетность фиксирует количество участников и мероприятия, но редко включает удовлетворенность команд, зрителей и судей.	После ключевых турниров проводить короткий электронный опрос тренеров, судей и участников.	Появление данных для улучшения регламентов, расписания, логистики и коммуникаций.
Ограниченное маркетинговое сопровождение	Информационные материалы чаще выполняют отчетную функцию, чем формируют бренд региональных соревнований.	Выделить контент-план по основным турнирам: анонсы, расписание, трансляции, лучшие игроки, итоги, фотоархив.	Рост зрительского интереса, укрепление имиджа РЦСП и повышение привлекательности турниров для партнеров.

Источник: составлено на основе анализа документов РЦСП и положений стратегического направления цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 года [2-6].

Главный вывод из таблицы прост, но для практики он важен: РЦСП не нужно полностью перестраивать систему управления. Ее базовый контур работает. Учреждение выполняет государственное задание, проводит региональные и всероссийские мероприятия, обладает квалифицированным судейским ресурсом и поддерживает официальный информационный канал. Проблема находится в другом месте – в росте нагрузки при сохранении преимущественно ручной модели администрирования.

Наиболее реалистичным направлением совершенствования является поэтапная цифровизация. Не обязательно начинать с дорогой комплексной платформы. На первом этапе достаточно унифицировать электронные заявки команд, автоматизировать формирование протоколов и создать единый реестр соревнований. Следующий шаг – «мобильное рабочее место» судьи или секретаря, позволяющее фиксировать ход матча, оперативно передавать результаты и формировать отчетные формы. В научной литературе этот подход связывается с переходом к единой цифровой экосистеме организации, снижением ручного ввода данных, электронным документооборотом и более обоснованным принятием управленческих решений [2; 3; 5; 7]. Для РЦСП это

особенно значимо: меньше повторных операций – больше времени на методическую, аналитическую и коммуникационную работу.

Второе направление связано с управлением опытом участников. Для спортивной организации бюджетного типа это звучит непривычно, но именно качество опыта определяет доверие к соревнованиям. Команде важно вовремя получить положение и расписание. Судье – видеть актуальные заявки и регламент. Родителям и болельщикам – понимать, где смотреть трансляцию и результаты. Министерству – получать корректные отчеты. Одно и то же соревнование существует сразу в нескольких «плоскостях», и слабая коммуникация в любой из них снижает общий эффект.

Третье направление – работа с данными после соревнований. Сейчас значительная часть отчетности в государственном секторе ориентирована на количественные показатели. Они необходимы, но не отвечают на вопрос, почему один турнир прошел спокойно, а другой потребовал ручного вмешательства в расписание, логистику или судейские назначения. Поэтому в систему управления следует включить короткий постсоревновательный анализ: что удалось, где возникли задержки, какие документы чаще всего возвращались на уточнение, какие площадки требуют дополнительной проверки. Такой анализ не должен быть громоздким. Достаточно нескольких устойчивых показателей, которые накапливаются от турнира к турниру.

С учетом массовости волейбола в Краснодарском крае и публичной роли РЦСП цифровизация соревнований может дать не только организационный, но и социальный эффект. Более быстрые протоколы повышают доверие к результатам. Открытый календарь помогает муниципальным школам планировать подготовку. Единая система заявок снижает нагрузку на тренеров. Публикация статистики и историй спортсменов делает региональные соревнования заметными для молодежной аудитории. Это не заменяет спортивную подготовку, но создает вокруг нее более современную среду.

Таким образом, управление соревновательной деятельностью в спортивных играх представляет собой сложную систему, где спортивный результат зависит от качества организационных решений не меньше, чем от мастерства спортсменов. На примере ГБУ КК «РЦСП по волейболу» видно, что региональная модель уже имеет устойчивую основу: официальный статус, государственное задание, календарь соревнований, квалифицированный судейский корпус и действующие каналы информирования. Однако рост количества мероприятий и участников выводит на первый план новые требования. В ближайшей перспективе ключевыми условиями повышения эффективности станут единая цифровая регистрация, электронные протоколы, стандартизированные чек-листы готовности площадок и регулярный анализ обратной связи. Такой путь не разрушает сложившуюся систему, а делает ее более управляемой, прозрачной и устойчивой к нагрузке.

Список литературы:

1. Купцов А.И. Спортивный менеджмент: проблемы и перспективы подготовки управленческих кадров для физкультурно-спортивной сферы // Симбирский научный Вестник. 2022. № 2 (46). С. 117-121.
2. Орлова М.М. Цифровая трансформация в сфере физической культуры и спорта: на пути к созданию единой цифровой экосистемы организации // Экономика и управление в спорте. 2024. Т. 4. № 3. С. 199-210. DOI 10.18334/sport.4.3.121718. EDN CQBXNN.
3. Павлова А.В., Бурганов Р.Т. Особенности управления цифровой трансформацией физической культуры и спорта в контексте государственного управления // Физическое воспитание и студенческий спорт. 2024. Т. 3. Вып. 2. С. 146-154. DOI 10.18500/2782-4594-2024-3-2-146-154. EDN UYDJAG.
4. Вишнякова О.Н. Внедрение цифровых технологий в управление объектами спортивной инфраструктуры // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2024. № 2. С. 23-32. DOI: 10.25198/2077-7175-2024-2-23.
5. Димитров И.Л., Можаров Е.П., Можарова Д.С. Цифровая трансформация спорта в России: технологии и перспективы // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2025. № 6 (244). С. 50-57. DOI: 10.5930/1994-4683-2025-6-50-57.
6. Краев Ю.В. Цифровая трансформация как фактор повышения доступности спортивных услуг // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-1. С. 64-70. DOI: 10.17513/vaael.3498.
7. Du Y., Li Y., Chen J., Hao Y., Liu J. Edge computing-based digital management system of game events in the era of Internet of Things // Journal of Cloud Computing. 2023. Vol. 12. Article 44. DOI: 10.1186/s13677-023-00419-5.

КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ

З.М. Хашева, Е.М. Мазур

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, г.
Краснодар, Россия

***Аннотация.** В статье представлен конкурентный анализ футбольных клубов Краснодарского края на основе верифицируемых открытых данных. Установлено, что региональная система организована не как плотная конкурентная сеть, а как выраженная иерархия: ФК «Краснодар» обладает полноформатной вертикально-интегрированной моделью, тогда как остальные клубы действуют в более узких ресурсных и институциональных рамках. Сделан вывод, что ключевая проблема состоит не столько в нехватке средств, сколько в слабой конверсии имеющихся ресурсов в устойчивую спортивно-экономическую модель.*

***Ключевые слова:** спортивный менеджмент; футбольный клуб; конкурентный анализ; инфраструктура; коммерциализация; футбольная экосистема; Краснодарский край.*

Современный футбол давно перестал быть сферой, где устойчивость клуба можно объяснить только местом в турнирной таблице. Европейский футбольный рынок в сезоне 2023/24 вырос на 8 % и достиг рекордных 38 млрд евро, а среди главных тенденций Deloitte выделяет диверсификацию доходов и стремление клубов лучше контролировать те источники выручки, которые зависят не от внешнего распределения, а от собственной инфраструктуры, бренда и работы с болельщиками³. UEFA, в свою очередь, прямо связывает дальнейший рост клубного футбола с качеством управления, контролем расходов и прозрачностью институциональной модели⁴. Для Краснодарского края этот контекст особенно важен. Регион обладает сильной футбольной репутацией, заметной аудиторией и несколькими клубами разного уровня, однако сама конкурентная среда здесь устроена неравномерно и развивается асимметрично.

Цель настоящего исследования – выявить фактическую конфигурацию конкурентной среды футбольных клубов Краснодарского края и определить, какие управленческие ограничения мешают ее выравниванию. Для этого были решены три взаимосвязанные задачи: сопоставлены текущие позиции профессиональных клубов региона, выявлены различия их организационных

³ Deloitte. Annual Review of Football Finance 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/annual-review-of-football-finance-europe.html> (дата обращения: 15.04.2026)

⁴ UEFA. New report highlights record revenues and increasing investment in European football [Электронный ресурс]. 2026. URL: <https://www.uefa.com/news-media/news/02a2-200452a66064-0cfd3f86b94f-1000--new-report-highlights-record-revenues-and-increasing-inv/> (дата обращения: 15.04.2026).

моделей и предложены практические направления развития. Методическую основу составили сравнительный анализ, контент-анализ официальных материалов клубов и лиг, анализ открытых статистических данных, описательная статистика и элементы стратегического анализа. Такой подход соотносится с современной литературой по спортивному менеджменту, в которой эффективность клуба рассматривается как результат не одного показателя, а совокупности спортивных, финансовых, инфраструктурных и управленческих параметров [1-5]. При этом из анализа сознательно исключены оценки годовых бюджетов, распространенные в медиа. Для большинства российских клубов такие цифры либо не подтверждаются отчетностью, либо различаются от источника к источнику, поэтому использовать их как твердое основание, на наш взгляд, методологически неверно. Сравнение построено на верифицируемых индикаторах: статусе клуба в системе соревнований, наличии собственной инфраструктуры, зрелости академической вертикали, оценочной рыночной стоимости состава по данным Transfermarkt, возрастной структуре, доле легионеров и средней домашней посещаемости.

Первое наблюдение оказалось довольно жестким: профессиональный футбол Краснодарского края сегодня не образует плотный конкурентный кластер. Скорее это иерархия, в которой один клуб контролирует почти все ключевые точки долгосрочной устойчивости, а остальные участники действуют в принципиально иной экономике. Наиболее завершенной выглядит модель ФК «Краснодар». Клуб располагает собственной ареной вместимостью 33 395 зрителей, введенной в эксплуатацию в 2016 году⁵, и академией, история которой началась еще в 2008 году⁶. Дополнительное значение имеет школьно-интернатная база академии, рассчитанная более чем на 300 воспитанников⁷. Именно эта связка – стадион, академия, образовательная база и управленческая непрерывность – делает клуб устойчивым не только в спортивном, но и в организационном смысле. Оценочная рыночная стоимость состава «Краснодара» на Transfermarkt на 15.04.2026 составляет 117,5 млн евро, средний возраст команды – 26,1 года, доля легионеров – 44,8 %, а средняя домашняя посещаемость в сезоне 2025/26 достигает 28 346 зрителей⁸⁹. Здесь принципиально важно не само наличие ресурса, а то, что клуб контролирует его использование и включает этот ресурс в единую долгосрочную стратегию.

Сравнение с ФК «Сочи» позволяет увидеть важное различие: одинаковое положение в лиговой системе не означает сопоставимого уровня организационной зрелости. Сочинский клуб был создан в 2018 году и проводит

⁵ ФК «Краснодар». Ozon Арена. Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://fckrasnodar.ru/stadium/info/> (дата обращения: 15.04.2026).

⁶ ФК «Краснодар». История Академии ФК «Краснодар» [Электронный ресурс]. URL: <https://fckrasnodar.ru/academy/info/history/> (дата обращения: 15.04.2026).

⁷ ФК «Краснодар». О школе. Официальный сайт Академии [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fckrasnodar.ru/academy/school/> (дата обращения: 15.04.2026).

⁸ Transfermarkt. FC Krasnodar – Club profile [Электронный ресурс]. URL: <https://www.transfermarkt.com/fc-krasnodar/startseite/verein/16704> (дата обращения: 15.04.2026).

⁹ Transfermarkt. FC Krasnodar – Change in attendance figures [Электронный ресурс]. URL: <https://www.transfermarkt.com/fk-krasnodar/besucherschahlenentwicklung/verein/16704> (дата обращения: 15.04.2026).

домашние матчи на стадионе «Фишт» вместимостью 45 994 зрителя¹⁰. Официальные сервисы клуба позволяют говорить о сформированной коммерческой модели: в нее входят продажа сезонных абонементов, реализация VIP-лож и развитие дополнительных Matchday-сервисов¹¹¹². Одновременно у клуба есть собственная академия и отдельная образовательная система подготовки¹³. Однако по открытым показателям разрыв с «Краснодаром» остается принципиальным: оценочная стоимость состава «Сочи» – 28,68 млн евро, средний возраст – 26,8 года, доля легионеров – 21,4 %, а средняя домашняя посещаемость в сезоне 2025/26 составляет 5 398 зрителей¹⁴¹⁵. Иными словами, у клуба уже есть внешние признаки полноценной профессиональной организации, но пока нет сопоставимого объема собственной институциональной инерции. Для сравнения: рыночная стоимость сочинского состава примерно в 4,1 раза ниже, чем у «Краснодара», а средняя посещаемость – более чем в пять раз скромнее. Это означает, что спортивное присутствие в РПЛ само по себе не является залогом устойчивого роста.

ПФК «Кубань» интересен другим типом разрыва – между историческим именем и текущим масштабом возможностей. Клуб проводит домашние матчи на стадионе «Кубань» вместимостью 31 798 зрителей¹⁶ и в сезоне 2025/26 выступает в LEON-Второй лиге А¹⁷. По данным Transfermarkt, его состав оценивается в 2,44 млн евро, средний возраст игроков составляет 25,3 года, легионеров в заявке нет¹⁸. Средняя посещаемость домашних матчей находится примерно на уровне 1 040 зрителей¹⁹. В данном случае особенно заметно, что символический капитал бренда не конвертирован в экономический и спортивный. Историческое название, вместительный стадион и высокая узнаваемость в регионе сами по себе еще не дают клубу устойчивого преимущества. Ресурсы начинают работать только тогда, когда клуб превращает их в систему: выстраивает отношения с болельщиками, расширяет круг частных партнеров, последовательно занимается подготовкой резерва и последовательно проводит долгосрочную управленческую стратегию. В случае

¹⁰ ФК «Сочи». History of the football club [Электронный ресурс]. URL: <https://en.pfcsochi.ru/club/about-the-club/> (дата обращения: 15.04.2026).

¹¹ ФК «Сочи». VIP [Электронный ресурс]. URL: <https://pfcsochi.ru/vip/> (дата обращения: 15.04.2026).

¹² ФК «Сочи». Абонементы на сезон 2025/26 в продаже [Электронный ресурс]. URL: <https://pfcsochi.ru/news/2025-2026/abonementy-na-sezon-2025-26-v-prodazhe/> (дата обращения: 15.04.2026).

¹³ Академия ФК «Сочи». Официальный сайт [Электронный ресурс]. URL: <https://academy.pfcsochi.ru/> (дата обращения: 15.04.2026).

¹⁴ Transfermarkt. FC Sochi – Club profile [Электронный ресурс]. URL: <https://www.transfermarkt.com/fc-sochi/startseite/verein/41231> (дата обращения: 15.04.2026).

¹⁵ Transfermarkt. FC Sochi – Change in attendance figures [Электронный ресурс]. URL: <https://www.transfermarkt.com/fk-sochi/besucherzahlenentwicklung/verein/41231> (дата обращения: 15.04.2026).

¹⁶ ПФК «Кубань». Информация о клубе [Электронный ресурс]. URL: <https://pfckuban.ru/klub/> (дата обращения: 15.04.2026).

¹⁷ ПФК «Кубань». Матчи [Электронный ресурс]. URL: <https://pfckuban.ru/matchi/> (дата обращения: 15.04.2026).

¹⁸ Transfermarkt. Kuban Krasnodar – Club profile [Электронный ресурс]. URL: <https://www.transfermarkt.com/kuban-krasnodar/startseite/verein/67241> (дата обращения: 15.04.2026).

¹⁹ Transfermarkt. 2. Division A (Phase 1) – Attendance figures [Электронный ресурс]. URL: https://www.transfermarkt.com/2-division-a-phase-1/besucherzahlen/wettbewerb/R3D1/saison_id/2025 (дата обращения: 15.04.2026).

«Кубани» этого пока не происходит в полной мере. Поэтому клуб скорее решает задачу сохранения профессионального статуса, чем задачу роста.

Показателен и пример ФК «Кубань Холдинг». До недавнего времени его можно было рассматривать как относительно устойчивый локальный проект, опирающийся на понятный спонсорский ресурс. Однако к началу 2026 года ситуация изменилась: руководство клуба официально объявило об отказе от участия во Второй лиге Б, указав на инфраструктурные ограничения, масштаб финансирования и требования лицензирования²⁰. Этот случай наглядно показывает, насколько уязвимой остается региональная футбольная среда: если у клуба не сформирован достаточный организационный и управленческий запас прочности, то даже наличие стабильного финансирования не гарантирует развития.

Информация о футбольных клубах низших дивизионов Краснодарского края в открытом доступе представлена неравномерно. По одним командам можно найти составы, результаты матчей и новости, по другим доступны лишь отдельные публикации в социальных сетях или краткие упоминания в местных источниках. Такая фрагментарность осложняет не только исследовательский анализ, но и практическое понимание того, как развивается этот уровень футбола: трудно оценить кадровый резерв, устойчивость финансирования, организационную работу клубов и их реальные возможности для перехода на более высокий уровень.

При этом именно низшие дивизионы выполняют важную роль в региональной футбольной системе. Здесь формируются первые возможности для молодых игроков, складывается локальная болельщицкая среда, появляются связи между клубами, муниципалитетами, образовательными организациями и малым бизнесом. Если этот сегмент остается без понятных механизмов учета, поддержки и публичного представления, система развивается неравномерно: несколько заметных проектов получают внимание и ресурсы, тогда как остальная футбольная среда остается разрозненной.

Для более наглядной оценки различий между клубами целесообразно сопоставить несколько параметров, которые доступны в открытых источниках. Они не позволяют дать исчерпывающую оценку состояния каждого клуба, однако помогают выявить различия в системе управления, информационной открытости, кадровом потенциале и примерной рыночной стоимости составов. Сводные результаты представлены в таблице, а разрыв по оценочной стоимости составов дополнительно визуализирован на рисунке.

²⁰ ФК «Кубань Холдинг». Официальный Telegram-канал [Электронный ресурс]. URL: https://t.me/s/fc_kh?q=%23%D0%A4%D0%9A%D0%9A%D0%A5 (дата обращения: 15.04.2026).

Таблица – Сопоставление ключевых показателей профессиональных клубов Краснодарского края²¹

Клуб	Турнирный статус	Оценочная стоимость состава, млн евро	Средний возраст, лет	Легионеры, %	Домашний стадион (вместимость)	Средняя домашняя посещаемость 2025/26	Ключевая характеристика модели
ФК «Краснодар»	РПЛ	117,50	26,1	44,8	Ozon Арена (33 395)	28 346	Собственная арена, зрелая академическая вертикаль, высокий спрос аудитории
ФК «Сочи»	РПЛ	28,68	26,8	21,4	«Фишт» (45 994)	5 398	РПЛ-статус при более молодой институциональной базе и меньшей емкости локального спроса
ПФК «Кубань»	ЛЕОН-Вторая лига А	2,44	25,3	0,0	стадион «Кубань» (31 798)	≈1 040	Исторический бренд при слабой конверсии узнаваемости в устойчивую экономическую модель

Из этих данных видно, что различия между клубами носят не линейный, а структурный характер. «Краснодар» превосходит «Сочи» по стоимости состава более чем в четыре раза, а ПФК «Кубань» – почти в сорок восемь раз. При этом речь идет не о механическом преимуществе одного богатого клуба над остальными, а о разнице управленческих архитектур. В одном случае мы видим модель, где инфраструктура, подготовка игроков, коммерция и Matchday работают как единая система. В других – модели, где один или два элемента уже присутствуют, но не сложились в устойчивую вертикаль.



Рисунок – Оценочная рыночная стоимость состава профессиональных клубов Краснодарского края, млн евро (по данным Transfermarkt)

²¹ Составлено по официальным материалам клубов и открытым данным Transfermarkt. Показатели рыночной стоимости состава, среднего возраста, доли легионеров и посещаемости приведены как открытые оценочные данные по состоянию на 15.04.2026. ФК «Кубань Холдинг» в таблицу не включен, поскольку в январе 2026 года клуб официально отказался от участия во Второй лиге Б и вернулся на региональный уровень.

Полученные результаты в целом согласуются с выводами современной литературы. Исследования по российскому футбольному менеджменту показывают, что клубы нередко меняют операционную стратегию вслед за изменением конфигурации внешнего финансирования [3, 5]. Работы по системе КРІ для профессионального клуба подчеркивают: без измеримых целевых показателей управленческие решения быстро становятся реактивными, а не стратегическими [2]. Исследования цифровых коммуникаций клубов РПЛ, в свою очередь, подтверждают, что медийная активность и качество цифрового контакта с болельщиками все сильнее влияют на способность клуба монетизировать внимание аудитории и укреплять собственный бренд [4]. Для Краснодарского края это означает простую, хотя и не очень комфортную вещь: главная проблема регионального футбола заключается не в абстрактной «нехватке денег», а в слабой конверсии уже имеющихся активов в устойчивую спортивно-экономическую модель.

Практический вывод из этого анализа не сводится к универсальному рецепту увеличить финансирование. Для клубов второго эшелона гораздо важнее другое: привязать спортивные решения к измеримым целям менеджмента, расширять частный спонсорский пул, строить более длинную связку между детско-юношеским футболом и основной командой, а также превращать Matchday из формальной процедуры в полноценный продукт. Для ФК «Сочи» наиболее реалистичным направлением выглядит ускорение связки «академия – подготовка молодежи – первая команда» и дальнейшее развитие коммерческих сервисов на базе «Фишта». Для ПФК «Кубань» приоритетной становится не попытка имитировать масштаб «Краснодара», а перевод исторического бренда в современную управленческую логику: прозрачные партнерские пакеты для регионального бизнеса, семейные программы посещения, регулярная работа с локальной идентичностью и более жесткая система КРІ для руководства. Региону нужен не очередной локальный проект, а связная система, в которой академии, клубы, муниципальная инфраструктура и бизнес действуют не разрозненно, а в общей логике развития.

Сегодня конкурентная среда футбольных клубов Краснодарского края остается заметно несбалансированной. ФК «Краснодар» – редкий для российского футбола пример клуба, который контролирует основные ресурсы устойчивости: инфраструктуру, систему подготовки игроков, работу с аудиторией и спортивный актив. ФК «Сочи» уже закрепился в заметном лиговом статусе и выстраивает коммерческую политику, однако по масштабу собственной организационной базы пока уступает лидеру. ПФК «Кубань» по-прежнему сохраняет символический капитал и узнаваемость, но текущие показатели показывают, насколько далек исторический вес клуба от его реальных возможностей. История «Кубань Холдинга» показывает, что опора на одного донора сама по себе не обеспечивает устойчивость модели, если за ней не стоят инфраструктурный запас, управленческая прочность и возможность двигаться вверх в рамках лицензионных требований. Поэтому главная проблема региональной футбольной системы связана не столько с нехваткой ресурсов, сколько с тем, как они организованы и используются. Решающее

значение здесь имеют качество управления, степень автономии клубов и их способность превращать локальные преимущества в устойчивое развитие на длинной дистанции.

Список литературы:

1. Алиев А.А., Литвишко О.В., Юсифова А.И., Фатеева А.А. Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности российских футбольных клубов // Вестник университета. 2021. № 5. С. 85-92.
2. Намадов В.Д., Солнцев И.В. Разработка системы целевых показателей эффективности для профессионального футбольного клуба // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2021. Т. 20, № 4. С. 559-580.
3. Зеленков Ю.А., Шуликов А.П. Операционные стратегии в российском профессиональном футболе // Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23, № 3. С. 458-480.
4. Тюрин Д.В., Ахапкин А.В. Анализ цифровых коммуникаций футбольных клубов Российской Премьер-Лиги // Практический маркетинг. 2025. № 10(340). С. 4-7.
5. Absalyamov T., Schubert M. Public funding of Russian football clubs: historic formation and implications of the current system // Soccer & Society. 2025. Vol.26, Issue 8. P. 1447-1472. DOI: 10.1080/14660970.2025.2558841.

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ДЕТЕЙ В СПОРТИВНЫЕ СЕКЦИИ

М.В. Хворостова

Научный руководитель А.Б. Дрючин

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** Статья посвящена маркетинговым стратегиям в сфере спорта. В статье проводится подробный анализ особенностей маркетинга спортивных секций для детей. Объясняется их значение в рамках привлечения внимания молодежи к спорту. В работе перечислены факторы, влияющие на принятие решения о записи ребенка в спортивную секцию. Представлены способы увеличения интереса к спортивным секциям. Выводы статьи имеют практическую ценность для руководителей спортивных секций, маркетологов в сфере детско-юношеского спорта и предпринимателей, заинтересованных в эффективном продвижении спортивных услуг для детей.*

***Ключевые слова:** маркетинговые стратегии; спортивная секция; физическое состояние; новые технологии; мотивация; спорт.*

В настоящее время, несмотря на разнообразие спортивных секций и их доступность, молодежь не вовлечена в занятие спортом. Вместо этого, высокий интерес проявляется к новым технологиям, которые активно развиваются и внедряются во все сферы нашей жизни. Такая тенденция способствует значительному упрощению жизни: роботы-курьеры могут принести еду прямо к дому, виртуальные экскурсии заменяют походы в музеи и галереи, а умные пылесосы сами прибираются в квартире. Подобные, уже привычные нам вещи значительно снизили физическую нагрузку людей, о чем свидетельствует общее ухудшенное их физического состояния и рост заболеваний среди молодежи [1]. Для решения данной проблемы необходимо использовать различные маркетинговые стратегии для привлечения детей к занятию спортом.

Маркетинг в спортивной сфере имеет свою специфику, потому что зачастую желания потребителей тяжело удовлетворить. В большинстве случаев люди хотят улучшить здоровье, поддерживать спортивную форму, но при этом не прикладывают много усилий на тренировках. Из-за этого спортивный маркетинг часто прибегает к «импровизации», подстраиваясь под потребности, возможности и желания каждого отдельного пользователя [2].

Работа с детьми является более тяжелой, поскольку привлечь их внимание и интерес не так просто. Исходя из этого можно выделить особенности маркетинга спортивных секция для детей. Секция должна быть ориентирована не только на удовлетворение потребностей молодежи в спорте, но также и на формирование спроса на те услуги, которые спортивная организация может предоставить [3]. Помимо этого, большую роль играет репутация и

популярность организации, которая обусловлена наличием высококвалифицированных тренеров, удобным территориальным расположением, благоприятной атмосферой в заведении. В приоритет ставятся желания клиентов: детей и их родителей, которые могут либо сами выбирать программу для тренировки, либо носить в нее корректировки, что бывает трудно, поскольку требования детей и родителей могут значительно различаться. Важно поддержание коммуникационной связи организации с клиентами для представления полезной информации, а также продвижения своей секции. В спортивных организациях зачастую не предусматривается устройство на работу маркетолога, поэтому его функции возлагаются на самих тренеров и администраторов [4]. Продвижение детских спортивных секций должно опираться на доверие родителей, понятность ценностного предложения, качество коммуникаций и удержание интереса ребенка к регулярным занятиям [5, 6].

Наиболее эффективным способом оповещения детей и родителей о различных секциях является реклама в социальных сетях. Несмотря на вред, причиняемый новыми технологиями молодежи, их можно использовать грамотно для привлечения детей и подростков к занятию спортом [7]. Запоминающаяся реклама, необычное название заведения, яркое оформление, интересная символика или красивая форма – все это подогревает интерес пользователей, увидевших информацию про спортивную секцию в интернете [8]. Правильное использование этих факторов, путем адаптации под интересы детей, поможет привлечь больше людей. Это может быть: проведение занятий под любимые песни, возможность тренироваться с друзьями, введение системы вознаграждения за достижения, задания по придумыванию собственных упражнений, использование игр для сплочения командного духа (если секция подразумевает командный вид спорта) [9]. Подобные занятия смогут значительно повысить мотивацию молодежи к посещению спортивных секций. Также, немаловажно и проведение занятий в форме лекций для формирования у детей понимания того, чем они занимаются, для чего они этим занимаются, как это поможет им в будущем, как это влияет на их здоровье и прочих вопросов. Анализ подобной информации еще больше привлечёт внимание ребёнка к спортивным занятиям.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что вовлечение детей в спорт в эпоху активного развития новых технологий является трудной и важной задачей для поддержания нового поколения в хорошей физической форме и минимизации болезней. Наличие самих по себе секций не мотивирует детей и подростков посещать тренировки. И хотя технологический прогресс и снизил постоянную потребность в движении, он все же способствует и привлечению молодых людей к спорту. Основная идея заключается в том, что маркетинг в спортивных детских организациях должен быть адаптивным и креативным. Но в силу того, что в штат рабочего персонала не входят маркетологи, сотрудникам необходимо воспользоваться правильными простыми маркетинговыми стратегиями.

Список литературы:

1. Пелевин Н. А., Дрючин А.Б. Двигательная активность как профилактика сердечно-сосудистых заболеваний // Профессиональная наука 2024: вызовы и пути их решений: Материалы I Международной научно-практической конференции. Электронный ресурс, Краснодар, 29 мая 2024 года. Краснодар: Индивидуальный предприниматель Алзидан Махер, 2024. С. 193-198.
2. Мирзабалаев А. А. Спортивный маркетинг // Мировая наука. 2018. №12 (21). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sportivnyy-marketing> (дата обращения: 17.03.2026).
3. Григораш В. В. Образовательный маркетинг – новая функция управления учебным заведением // Менеджмент. Харьков, 2014 № 4 (28). С. 7-30.
4. Кочина Е. А., Зайцева М. В. Маркетинговые инструменты продвижения услуг организаций физкультурно-спортивной направленности // НАУ. 2020. №51-3 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovye-instrumenty-prodvizheniya-uslug-organizatsiy-fizkulturno-sportivnoy-napravlennosti> (дата обращения: 17.03.2026).
5. Булашева Е.Д., Хашева З.М. Особенности маркетингового продвижения спортивных организаций // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт: материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Краснодар: КГУФКСТ, 2026.
6. Деревянко Е.А., Тесля А.Б., Климин А.И., Хашева З.М. Социальные инновации как инструмент повышения лояльности потребителей // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 411–420.
7. Пелевин Н. А., Дрючин А.Б. Внедрение спортивных технологий в тренировочный процесс легкоатлетов // Профессиональная наука 2024: вызовы и пути их решений: Материалы I Международной научно-практической конференции. Электронный ресурс, Краснодар, 29 мая 2024 года. – Краснодар: Индивидуальный предприниматель Алзидан Махер, 2024. С. 199-203.
8. Даниелян Р. В., Попова С. А. Маркетинг в образовании: проблемы и пути решения // Новый университет. Серия «Экономика и право». 2016. №10 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketing-v-obrazovanii-problemy-i-puti-resheniya> (дата обращения: 17.03.2026).
9. Скалозуб А.Г., Дрючин А.Б. Внедрение музыкального сопровождения в рамках дисциплины «Элективные курсы по физической культуре и спорту» // Актуальные проблемы физической культуры и спорта в современных социально-экономических условиях: Материалы Международной научно-практической конференции, Чебоксары, 31 октября – 01 2024 года. – Чебоксары: Чувашский государственный аграрный университет, 2024. С. 531-535.

ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ФУТБОЛЬНЫМ КЛУБОМ КАК КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Д.А. Черкасов, В.Е. Черникова

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматриваются особенности стратегического управления профессиональным футбольным клубом в контексте его двойственной природы – как спортивной единицы и коммерческой организации, анализируются ключевые факторы внешней и внутренней среды, а также современные подходы к формированию долгосрочной стратегии развития клуба. Стратегическое управление профессиональным футбольным клубом представляет собой многоуровневую систему, в основе которой лежит корпоративная стратегия, определяющая миссию, видение и ключевые ценности организации, она задаёт общий вектор развития клуба и служит фундаментом для всех остальных уровней управления.*

***Ключевые слова:** стратегическое управление; футбольный клуб; конкурентоспособность; коммерческая организация; спортивный менеджмент.*

Профессиональный футбол давно вышел за рамки сугубо спортивного явления и превратился в полноценную отрасль экономики с многомиллиардным оборотом. В этих условиях управление футбольным клубом требует применения современных инструментов стратегического менеджмента, адаптированных к специфике спортивной индустрии. Актуальность данной проблематики определяется тем, что прямое применение классических управленческих моделей к футбольному клубу затруднено ввиду его уникальной природы.

Фундаментальной особенностью профессионального футбольного клуба является его двойственная природа. С одной стороны, клуб функционирует как спортивная организация, первостепенной целью которой является достижение высоких результатов на поле. С другой стороны, современный клуб представляет собой полноценный коммерческий субъект, стремящийся к максимизации доходов и устойчивому финансовому развитию [1]. Стратегическое управление футбольным клубом должно учитывать одновременное создание спортивной, коммерческой и репутационной ценности, поскольку устойчивость клуба определяется не только результатами матчей, но и качеством бизнес-модели [6].

Данное противоречие порождает конфликт целей, который Г. Хамел и К. Прахалад характеризуют как «стратегическое напряжение» [8]: инвестиции в спортивный результат (трансферы, зарплаты игроков) нередко противоречат

требованиям финансовой устойчивости. Разрешение этого противоречия составляет ключевую задачу стратегического управления клубом.

В научной литературе сложились два полярных подхода к расстановке приоритетов:

1. Спортцентричная модель – приоритет спортивного результата как основы коммерческого успеха;

2. Коммерческоцентричная модель – приоритет финансовой устойчивости и диверсификации доходов вне зависимости от спортивных достижений.

Практика ведущих европейских клубов свидетельствует о том, что наиболее эффективной является сбалансированная модель, интегрирующая оба подхода [3].

Стратегическое управление футбольным клубом осуществляется под воздействием ряда факторов, не характерных для традиционных коммерческих организаций.

1. Регуляторная среда. Деятельность клубов жёстко регламентируется со стороны национальных федераций и международных организаций (УЕФА, ФИФА). Введение регламента финансового фэйр-плей (FFP) в 2010 году, а впоследствии – правил финансовой устойчивости (2022), существенно ограничило возможности клубов в части расходования средств и определило новые стратегические рамки [4]. Стратегия клуба должна формироваться с учётом этих ограничений как неотъемлемых условий деятельности.

2. Непредсказуемость спортивного результата. В отличие от стандартного бизнеса, итоговый «продукт» футбольного клуба – спортивный результат – принципиально не поддаётся полному планированию. Вылет из турнира или понижение в классе дивизиона способны вызвать резкое падение доходов (от трансляций, спонсорства, посещаемости), что требует создания финансовых резервов и сценарного планирования в рамках стратегии [2].

3. Кадровая специфика. Ключевые активы клуба – игроки являются одновременно сотрудниками, активами баланса и публичными персонами. Управление ими предполагает интеграцию HR-стратегии, трансферной политики и маркетинговой стратегии. При этом высокая текучесть состава и зависимость результата от индивидуальных характеристик делают кадровое планирование одним из наиболее сложных элементов стратегии [7].

4. Роль болельщиков. Болельщики занимают уникальное положение в экосистеме клуба, сочетая роли потребителя, источника дохода, стейкхолдера и элемента бренда одновременно. Стратегия клуба обязана учитывать интересы болельщического сообщества как ключевой аудитории, пренебрежение которой несёт репутационные и финансовые риски.

Стратегическое управление профессиональным футбольным клубом представляет собой многоуровневую систему, в основе которой лежит корпоративная стратегия, определяющая миссию, видение и ключевые ценности организации. Именно она задаёт общий вектор развития клуба и служит фундаментом для всех остальных уровней управления.

Корпоративная стратегия реализуется через четыре взаимосвязанных направления.

Спортивная стратегия охватывает трансферную политику, развитие собственной академии и формирование тренерского штаба, то есть, всё то, что непосредственно обеспечивает результат на поле.

Коммерческая стратегия направлена на максимизацию доходов клуба – от телевизионных прав и спонсорских контрактов до мерчандайзинга и продажи билетов.

Финансовая стратегия обеспечивает долгосрочную устойчивость клуба, регулируя инвестиционную деятельность и соответствие требованиям регуляторов.

Наконец, маркетинговая стратегия отвечает за развитие бренда, управление цифровыми каналами коммуникации и выстраивание отношений с болельщиками.

Все четыре направления в совокупности формируют операционный уровень управления, в рамках которого принимаются повседневные управленческие решения. Принципиально важно, что данные уровни не существуют изолированно: коммерческие доходы формируют ресурсную базу для реализации спортивной стратегии, спортивные достижения, в свою очередь, создают условия для роста коммерческой привлекательности клуба, а маркетинг и финансовая дисциплина обеспечивают долгосрочную устойчивость всей системы. Таким образом, согласованность всех уровней стратегии является ключевым условием эффективного управления футбольным клубом.

В современной практике стратегического управления футбольными клубами прослеживается ряд актуальных тенденций.

1. Аналитический подход. Всё большее число клубов интегрирует большие данные и спортивную аналитику в процесс стратегического принятия решений – от оценки трансферных целей до ценообразования на билеты. Пионерами данного подхода стали клубы «Бrentфорд» и «Мидлсбро», добившиеся значительных результатов при ограниченных бюджетах [5].

2. Стратегия построения академии. Ряд клубов (ФК «Краснодар», «Реал Мадрид») сделали ставку на подготовку собственных игроков как стратегический актив, обеспечивающий одновременно спортивный результат, финансовые поступления от трансферов и устойчивость клубной идентичности.

3. Диверсификация доходов. В условиях волатильности спортивного результата клубы активно развивают источники доходов, не зависящие от него: туризм (экскурсии на стадион), лицензирование бренда, киберспорт, медиапроизводство.

4. Глобализация бренда. Ведущие клубы выстраивают стратегию присутствия на глобальных рынках, формируя международную базу болельщиков как долгосрочный коммерческий актив.

В заключении отметим, что стратегическое управление профессиональным футбольным клубом представляет собой сложную многоуровневую задачу, обусловленную двойственной природой клуба как спортивной и коммерческой организации. Эффективная стратегия должна обеспечивать сбалансированность спортивных и финансовых целей, учитывать

специфические ограничения регуляторной среды, непредсказуемость спортивного результата и особую роль болельщиков.

Анализ практики успешных клубов свидетельствует о том, что устойчивые конкурентные преимущества достигаются не за счёт единовременных инвестиций, а посредством формирования долгосрочной интегрированной стратегии, объединяющей спортивное, коммерческое, финансовое и маркетинговое измерения в единую систему управления.

Список литературы:

1. Коваленко А.И. Стратегия управления футбольными клубами: отечественный и международный опыт // Сборник научных разработок аспирантов: Московской международной академии. – Москва: Московская международная академия, 2025. С. 169-172.
2. Кошелев А.С. Оценка коммерческого потенциала футбольных клубов как основа стратегического управления отраслью // Сборник научных разработок аспирантов: Сборник статей. – Москва: Московская международная академия, 2025. С. 128-131.
3. Манукян Е.С., Черникова В.Е. Инновационные стратегии в управлении спортивными организациями в эпоху цифровизации // Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Краснодар, 24 апреля 2025 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2025. С. 106-108.
4. Одинцов В.А. Разработка стратегии управления финансовой устойчивостью футбольного клуба в РФ // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2025. № 2(152). С. 146-150.
5. Стрельников Н.А., Пугаев И.Р., Топада З.В. Влияние корпоративного управления на деятельность футбольных клубов // Финансовая безопасность – новые горизонты. Материалы XI Международной научно-практической конференции Международного сетевого института в сфере ПОД/ФТ. Москва, 2025. С. 386-391.
6. Хашева З.М. Формирование стратегической модели ценности организации // Экономика устойчивого развития. 2012. № 1 (9). С. 205–210.
7. Черникова В.Е. Стратегии управления человеческими ресурсами в спортивных организациях // Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Краснодар, 24 апреля 2025 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2025. С. 169-171.
8. Черникова В.Е. Бизнес-экосистема как эффективный механизм взаимодействия организаций в рамках цифровой экономики // Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник тезисов выступлений, Санкт-Петербург, 22–23 марта 2018 года / Санкт-Петербургский государственный университет. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2018. С. 75-77.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

В.Е. Черникова

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе исследуются подходы и инструменты стратегического управления спортивными организациями в контексте масштабной цифровой трансформации отрасли. Рассматриваются сущность и специфика цифровой трансформации применительно к спортивной индустрии, анализируются ключевые стратегические подходы, а также конкретные управленческие инструменты их реализации. Обосновывается необходимость пересмотра традиционных моделей стратегического планирования в пользу адаптивных и гибридных форматов. Сделан вывод о том, что успешная цифровая трансформация спортивной организации определяется не столько технологическими инвестициями, сколько качеством стратегического мышления управленческой команды и готовностью организации к системным изменениям.*

***Ключевые слова:** стратегическое управление; спортивная организация; цифровая трансформация; платформенная стратегия; управление данными; цифровой менеджмент; спортивный менеджмент.*

Цифровая трансформация стала одним из наиболее значимых вызовов для спортивных организаций в первой четверти XXI века. Под ее воздействием меняются не только инструменты коммуникации с аудиторией и технологии проведения соревнований, но и фундаментальные основы стратегического управления: логика конкуренции, источники конкурентных преимуществ, структура доходов и сама природа ценности, создаваемой спортивной организацией.

Вместе с тем значительная часть спортивных организаций – особенно среднего и регионального уровня – подходит к цифровой трансформации реактивно, воспринимая ее как совокупность технических нововведений, а не как стратегический процесс, требующий системного управления. Такой подход закономерно приводит к фрагментарным результатам: организация приобретает отдельные цифровые инструменты, не встроенные в единую стратегическую логику [2].

Цифровая трансформация в широком смысле представляет собой процесс глубокого переосмысления бизнес-моделей, операционных процессов и ценностных предложений организации на основе использования цифровых технологий [7]. Применительно к спортивной индустрии данный процесс обладает рядом специфических черт.

Во-первых, спортивная организация функционирует одновременно в нескольких средах: спортивной (результаты соревнований), коммерческой (генерация доходов) и социальной (работа с болельщиками и местным сообществом). Цифровая трансформация затрагивает все три среды, причем изменения в одной неизбежно влекут последствия для других [4].

Во-вторых, спортивный продукт обладает выраженной эмоциональной составляющей, которая как открывает возможности для цифровых инноваций (интерактивность, персонализация, вовлеченность), так и создает ограничения: болельщики болезненно реагируют на избыточную коммерциализацию и «дегуманизацию» взаимодействия с клубом.

В-третьих, цифровая трансформация в спорте происходит в условиях жесткой регуляторной среды: требования спортивных федераций, антидопинговые правила, ограничения в области использования персональных данных атлетов накладывают существенные рамки на управленческие решения.

Таким образом, стратегическое управление цифровой трансформацией спортивной организации требует учета отраслевой специфики и не допускает механического переноса подходов из других секторов экономики.

Выделим ключевые стратегические подходы к управлению спортивными организациями в современных условиях:

1. Платформенная стратегия, которая предполагает трансформацию спортивной организации из производителя контента и организатора мероприятий в многостороннюю платформу, объединяющую болельщиков, спонсоров, медиапартнеров, атлетов и другие заинтересованные стороны [5].

В рамках данного подхода ценность создается не столько самой организацией, сколько взаимодействием между участниками платформы. Клуб или федерация выступает в роли оркестратора экосистемы, устанавливает правила взаимодействия и извлекает ценность из транзакций между участниками.

2. Стратегия управления данными, которые становятся ключевым стратегическим ресурсом спортивной организации. Data-driven стратегия предполагает систематический сбор, обработку и использование данных для принятия управленческих решений на всех уровнях организации – от тактики на поле до ценообразования на билеты [6].

Управление данными как стратегический подход включает не только технологическую инфраструктуру (системы сбора и обработки данных, CRM-платформы), но и организационные компетенции – наличие специалистов по аналитике данных в управленческой команде и культуру принятия решений на основе доказательств, а не интуиции.

3. Экосистемный подход, который рассматривает спортивную организацию не как самостоятельную единицу, а как элемент более широкой цифровой экосистемы, включающей технологических партнеров, медиакомпании, стартапы спортивных технологий, образовательные учреждения и органы власти [7].

Стратегическое управление в рамках данного подхода предполагает активное формирование партнерских сетей, совместную разработку цифровых

продуктов и сервисов, участие в акселерационных программах для спортивных стартапов, а также встраивание в глобальные цифровые платформы (поточные сервисы, маркетплейсы, платежные экосистемы).

Реализация перечисленных стратегических подходов требует соответствующего инструментария управления, к которому можно отнести:

1. Цифровая дорожная карта представляет собой стратегический документ, определяющий последовательность, приоритеты и ресурсное обеспечение цифровых инициатив организации на горизонте трех – пяти лет. В отличие от традиционного стратегического плана, цифровая дорожная карта предполагает регулярный пересмотр и корректировку в соответствии с изменениями технологической среды [4].

2. Гибкое стратегическое планирование адаптирует принципы гибкой разработки программного обеспечения к процессам стратегического управления. Вместо детального долгосрочного плана организация формирует стратегический вектор и набор приоритетов, регулярно пересматриваемых в формате стратегических спринтов. Данный инструмент особенно актуален в условиях высокой неопределенности цифровой среды.

3. Карта цифровой зрелости позволяет объективно оценить текущий уровень цифрового развития организации по ключевым измерениям: технологическая инфраструктура, цифровые компетенции персонала, качество данных, цифровое взаимодействие с болельщиками, зрелость бизнес-процессов. Результаты оценки служат отправной точкой для разработки стратегии трансформации.

4. Сценарное планирование в условиях цифровой трансформации приобретает особое значение. Высокая скорость технологических изменений делает точечные прогнозы малодостоверными, тогда как проработка нескольких сценариев развития – оптимистичного, базового и пессимистичного – позволяет организации сохранять стратегическую гибкость и готовность к различным вариантам будущего.

5. Ключевые показатели цифровой эффективности – система метрик, позволяющая отслеживать прогресс цифровой трансформации в измеримых показателях. Наряду с традиционными финансовыми KPI данная система включает показатели цифровой аудитории, уровня вовлеченности, эффективности данных и зрелости цифровых процессов [1].

Анализ практики ведущих спортивных организаций, успешно реализующих стратегии цифровой трансформации, позволяет выделить ряд системных условий их эффективности:

– Стратегическое лидерство. Цифровая трансформация, инициируемая исключительно IT-подразделением без вовлеченности высшего руководства, как правило, ограничивается технологической модернизацией, не затрагивая бизнес-модель и стратегию организации. Ключевым условием успеха является личная приверженность первых лиц организации целям трансформации [3].

– Организационная культура. Цифровая трансформация неизбежно сопряжена с изменением привычных рабочих процессов, что вызывает сопротивление персонала. Формирование культуры экспериментирования,

готовности к ошибкам и непрерывного обучения является необходимым условием успешного преобразования.

– Управление изменениями. Стратегия цифровой трансформации должна сопровождаться продуманной программой управления изменениями, включающей коммуникацию с сотрудниками, обучение и систему стимулирования цифровых инициатив.

Таким образом, можно заключить, что цифровая трансформация кардинально меняет условия стратегического управления спортивными организациями, делая традиционные пятилетние планы малоприменимыми и выдвигая на первый план способность к быстрой адаптации и стратегической гибкости. Платформенная стратегия, управление данными и экосистемный подход формируют три базовых вектора цифрового стратегического мышления в спортивной индустрии. Вместе с тем технологии сами по себе не являются источником конкурентного преимущества – таковым становится качество стратегического управления, позволяющего использовать цифровые инструменты в соответствии с уникальной природой спортивного продукта и ценностями конкретной организации.

Список литературы:

1. Актуальные вопросы стратегического управления общественными спортивными организациями / Ф. А. Свирилин, Н. Г. Пряникова, С. А. Измайлова, В. О. Кожина // Экономика и предпринимательство. 2025. № 12-2 (185). С. 1323-1327.

2. Купряшкина К.В. Стратегические аспекты управления современными спортивными организациями // Приоритетные направления развития спорта, туризма, образования и науки: Сборник материалов III Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 17 ноября 2022 года: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. С. 422-425.

3. Логинов А.Г. Развитие цифровых компетенций и управление изменениями при внедрении инноваций в стратегическое планирование организаций спортивной индустрии // Журнал прикладных исследований. 2025. № 12. С. 51-58.

4. Манукян Е.С., Черникова В.Е. Инновационные стратегии в управлении спортивными организациями в эпоху цифровизации // Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Краснодар, 24 апреля 2025 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2025. С. 106-108.

5. Попов Е.Е. Управление стратегическим развитием для улучшения деятельности спортивной организации / Е.Е. Попов, Е.В. Мирзоева // Междисциплинарный подход к изучению социально-гуманитарных наук: теория, методика, практика: Сборник научных статей. Ульяновск : ИП Кеньшенская В.В. (издательство «Зебра»), 2024. С. 125-128.

6. Уханова Т.В. Стратегический менеджмент и управление человеческими ресурсами спортивной организации в условиях цифровизации // Управленческий учет. 2024. № 7. С. 233-240.

7. Черникова В.Е. Бизнес-экосистема как эффективный механизм взаимодействия организаций в рамках цифровой экономики // Управление бизнесом в цифровой экономике: сборник тезисов выступлений, Санкт-Петербург, 22–23 марта 2018 года / Санкт-Петербургский государственный университет. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2018. С. 75-77.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ РОССИЙСКОГО КОННОГО СПОРТА: ВЫЗОВЫ И ПРОБЛЕМЫ

А.М. Чернова

Научный руководитель Е.П. Гетман

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе анализируются проблемы и вызовы, возникающие в управлении российским конным спортом. Исследуется организационная структура многоуровневого управленческого взаимодействия, стратегические и операционные задачи, требующие развития управленческих подходов, отраслевые особенности спорта. Формулируется вывод, что управление развитием российского конного спорта являясь многокомпонентным процессом требует при налаживании управленческих технологий учета баланса между сложившимися отраслевыми традициями и инновациями, что позволяет в перспективе преодолеть обозначенные в статье особенности.*

***Ключевые слова:** конный спорт; управление; цифровые технологии; вызовы; перспективы развития.*

Каждый год внимание всей страны приковано к спортивным состязаниям, проходящим на отечественной и на международной арене. Конный спорт не является исключением из этого правила. Тем не менее, широкая общественность не в полной мере представляет какой путь прошёл этот вид состязаний, как эволюционировали соревнования, насколько актуален конный спорт и каковы перспективы его развития. Под термином «конный спорт» объединяется целый спектр дисциплин, основанных на искусстве верховой езды. Данный вид спорта имеет многочисленных поклонников по всему миру, отдельные его направления включены в программу Олимпийских игр. Управление физкультурно-спортивной организацией, с одной стороны, включает в себя общий функционал, присущий любому виду спорта [2,3] Управление системой спортивных соревнований по конному спорту представляет собой непрерывный процесс, в котором переплетены традиции верховой езды и современные управленческие технологии. Сутью управления становится проведение турниров и создание устойчивой управленческой системы, где гармонично развиваются спортсмены, лошади, дисциплина в целом. Основой развивающейся управленческой системы является нормативно-правовая база: от федерального законодательства до международных регламентов и внутренних документов общероссийской федерации конного спорта. Система направлена на обеспечение равных условий всем участникам. Ключевую роль играет организационная структура, стратегические ориентиры которой отражены в таблице. Развитие вида спорта требует согласования компетенций федераций, клубов, образовательных

организаций, инфраструктурных партнеров и органов управления, поскольку результат зависит от качества межорганизационного взаимодействия [7, 8].

Таблица – Организационная структура управленческого взаимодействия

Уровень управления	Стратегические и оперативные задачи
Общероссийская федерация	Формирует календарь, утверждает стандарты, координирует региональные отделения
Региональные федерации	Адаптируют требования общероссийской федерации к местным условиям, учитывают специфику площадок, логистику, кадровые ресурсы
Оргкомитеты соревнований	Решают оперативные задачи по подготовки манежей до размещения лошадей, работы судейских бригад

При управлении особое внимание отводится планированию календаря соревнований. При управлении требуется учесть разные факторы: сезонность, доступность специализированных площадок, график подготовки ведущих спортсменов, логистику транспортировки лошадей. Работа по распределению турниров в течение года позволяет избежать перегрузок, даёт участникам время на восстановление и подготовку. У зрителей появляется возможность следить за зрелищными событиями. При подготовке и проведении соревнований важны многие процессы и вопросы, начиная от допуска всадников и животных к соревнованиям и решение вопросов судейства, требующего высоко квалифицированного персонала, поиск и подбор и обучение которых в силу особенностей анализируемого спорта становится серьезным вызовом для его развития. Перспективы управления системой соревнований связаны с усилением международного сотрудничества, интеграцией лучших мировых практик, популяризацией конного спорта посредством современных медиа коммуникаций [4]. В настоящее время российская система управления конноспортивными соревнованиями выстраивается как многоуровневая структура, где каждая организация выполняет строго определённые функции. На вершине иерархии находится общероссийская федерация конного спорта, которая определяет стратегические ориентиры, далее идут региональные отделения, адаптирующие федеральные требования к местным условиям, далее временные оргкомитеты обеспечивают реализацию мероприятий. Важная роль отводится специализированным подразделениям, таким как судейские коллегии, ветеринарные службы и информационные центры, обеспечивающие профессиональное сопровождение соревнований. Менеджмент в сфере конного спорта охватывает широкий спектр задач, требующих отраслевой компетентности. К ним относится решение вопросов по ветеринарному сопровождению, организацию логистики, связанной с транспортировкой и размещением лошадей, а также обеспечением необходимого снаряжения и оборудования. Информационное обеспечение включает широкий спектр мероприятий [1,9]. Система управления конноспортивными соревнованиями обладает рядом существенных особенностей. 1. Выстроенная нормативно-правовая база, объединяет международные стандарты Международной федерации конного спорта (FEI), федеральное

законодательство и внутренние регламенты, что обеспечивает прозрачность и легитимность всех процессов. 2. Иерархическая структура управления с распределением полномочий между уровнями способствует системности, повышает предсказуемость работы. 3. Развитая судейская система, подкреплённая регулярными программами повышения квалификации арбитров, гарантирует профессионализм при оценке выступлений. 4. Устойчивый прогресс в цифровизации по внедрению онлайн-регистрации, электронных протоколов, системы видео-повторов повышает эффективность организационных процессов. 5. Международное сотрудничество с зарубежными федерациями позволяет интегрировать мировые практики и укреплять, и развить позиции российского конного спорта. Так, FEI в ноябре 2025года допустила спортсменов из России к участию в командных турнирах [6]. Однако, проведенный анализ позволяет отметить ряд ограничений. Одним из острых является кадровый дефицит. Конный спорт испытывает дефицит судей, тренеров, ветеринарных специалистов, особенно в регионах. Неоднородность инфраструктуры, создаёт неравенство условий для участников. Логистические сложности, связанные с высокими затратами на транспортировку, содержание лошадей, ограничивают географию соревнований. Финансирование, которое находится в зависимости от спонсорства и государственных программ ведет к нестабильности бюджетов. Слабая популяризация конного спорта ведет к снижению зрительской активности.

Таким образом, управление системой спортивных соревнований по конному спорту представляет сложный, многокомпонентный процесс, требующий баланса между сложившимися отраслевыми традициями и инновациями [1, 3]. Для преодоления обозначенных проблем необходимо проработать и реализовать комплекс мер, направленных на совершенствование системы управления.

Список литературы:

1. Ащеулов А.В., Трофименко Е.А. Использование цифровых технологий в физической культуре и спорте. // Мировые тенденции и перспективы развития науки в эпоху перемен: от теории к практике. Материалы I Международной научно-практической конференции. Ростов-на-Дону, 2023. С. 212-214.

2. Воеводина С.С., Гремина Л.А., Гетман Е.П. Управленческая деятельность в области физической культуры: монография. – Краснодар: КГУФКСТ, 2021. 112 с.

3. Гетман Е.П. Стратегический маркетинг как инструмент развития спортивной организации в условиях неопределенности маркетинговой среды // Материалы научной и научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава Кубанского государственного университета физической культуры, спорта и туризма. 2025. № 1. С. 101-103.

4. Гетман Е.П., Воеводина С.С. Организационно-экономические подходы к управлению коммуникациями на рынке физической культуры и спорта // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-2. С. 245-251

5. Зубарев Ю.А., Вакалова Л.Г. Менеджмент физической культуры и спорта. – Волгоград. 2022. 268 с.

6. Кочергина А. Снятие санкций: международная федерация конного спорта разрешила россиянам выступать в командных соревнованиях URL: <https://www.kp.ru/sports/others/snyatie-sankczij>(дата обращения 29.03.2026).

7. Хашева З.М. Управление ключевыми компетенциями участников межорганизационных сетей // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. № 1. С. 322–329.

8. Хашева З.М. Функции внутренней среды региональных экономических систем // Экономика и предпринимательство. 2013. № 4 (33). С. 75–77.

9. Цифровой маркетинг и цифровая логистика: учебник/ Астахин А.С., Воронов А.А., Гетман Е.П.и др. Москва, ИНФРА-М, 2024. 426с.

ИНФОРМАЦИЯ И КОММУНИКАЦИЯ В УПРАВЛЕНИИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Д.О. Шабeko

УО «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова»,
г. Витебск, Республика Беларусь

***Аннотация.** В статье рассматривается роль информации и коммуникации в управлении спортивной организацией. Раскрываются понятия коммуникации как динамичного межличностного процесса и информации как ключевого ресурса управленческой деятельности. Анализируются виды и типы коммуникаций, характерные для организаций, а также основные коммуникативные барьеры, возникающие в процессе управления. Представлены результаты эмпирического исследования, подтверждающего взаимосвязь между уровнем развития коммуникативных и организаторских способностей руководителя и наличием управленческих барьеров. Предложены практические рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в спортивной сфере.*

***Ключевые слова:** информация; коммуникации; управление спортивной организацией; коммуникативные барьеры; организаторские способности; спортивный менеджмент.*

В современной спортивной индустрии, характеризующейся высокой динамичностью и конкуренцией, эффективность управления организацией во многом определяется качеством информационного обмена и налаженными коммуникационными процессами. Коммуникации занимают центральное, стержневое место в жизнедеятельности любой организации, поскольку лежат в основе принятия управленческих решений, координации деятельности подразделений, мотивации персонала и формирования корпоративной культуры. Для спортивных организаций, где результат зависит от слаженной работы множества участников (спортсменов, тренеров, административного персонала, партнеров), значимость эффективных коммуникаций возрастает многократно.

В научной литературе коммуникация понимается в двух основных парадигмах: механистической, как однонаправленный процесс передачи информации, и активной, как совместная деятельность участников, направленная на выработку общего понимания [1]. Последний подход представляется более продуктивным для управления, так как акцентирует внимание на процессуальности, непрерывности и контекстуальности общения, что в полной мере соответствует реалиям управленческой деятельности в спорте. В управлении спортивной организацией можно выделить несколько ключевых видов коммуникаций. Нисходящие коммуникации (руководитель – подчиненные) используются для постановки задач, определения приоритетов и

разъяснения ожидаемых результатов. Восходящие коммуникации (подчиненные – руководитель) выполняют функцию обратной связи, позволяя руководству получать информацию о текущих проблемах и предложениях от сотрудников. Горизонтальные коммуникации между подразделениями (например, между тренерским штабом и медицинским персоналом, отделом маркетинга и административно-хозяйственной службой) необходимы для координации действий и обеспечения целостности функционирования организации. Кроме того, важную роль играют неформальные коммуникации, которые, вопреки распространенному мнению, часто отличаются высокой точностью передаваемой информации и служат важным каналом для поддержания социально-психологического климата в коллективе [2, 3]. Ключевым ресурсом управления является информация. Процесс управления представляет собой непрерывный цикл получения, хранения, обработки и передачи информации. Информационное обеспечение управления спортивной организацией включает в себя как внутреннюю информацию (организационно-распорядительные документы, оперативно-технические данные о тренировочном и соревновательном процессах), так и внешнюю (сведения о контрагентах, спонсорах, изменениях в нормативно-правовой базе, конкурентной среде). Качество управленческой информации должно соответствовать требованиям: своевременность, достоверность, оптимальность (отсутствие избыточности и недостаточности), доступность для восприятия, системность и соответствие полномочиям субъекта управления [4, 5]. Информация в современной организации выступает управленческим ресурсом: качество коммуникаций влияет на согласованность действий, скорость принятия решений и способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды [6, 7].

На пути обмена информацией в организациях возникают многочисленные преграды – коммуникативные барьеры. Они могут быть индивидуальными (связанными с различиями в эмоциях, типах восприятия, семантическими различиями, невербальными сигналами) и организационными (обусловленными различиями в статусе, целями отдельных подразделений, несоответствием коммуникативной сети рабочим задачам, дефицитом формальных каналов) [8].

В рамках проведенного эмпирического исследования (n=18) изучалась взаимосвязь между наличием управленческих барьеров и уровнем развития коммуникативных и организаторских способностей у лиц, занимающих руководящие должности. Использовались методика «Экспресс-диагностика барьеров в управленческой деятельности» и диагностика коммуникативных и организаторских склонностей (КОС-2)». Результаты показали, что у 89% испытуемых коммуникативные барьеры выражены в незначительной степени, а у 63% респондентов выявлен высокий уровень коммуникативных и организаторских способностей. Корреляционный анализ позволил подтвердить наличие статистически значимой связи между исследуемыми параметрами. Выявлена устойчивая тенденция: чем выше уровень развития коммуникативных и организаторских склонностей у руководителя, тем меньше барьеров, препятствующих успешному управленческому общению. Данный

результат подчеркивает, что для эффективного управления спортивной организацией недостаточно только профильных знаний в области физической культуры и спорта; критически важным является целенаправленное развитие управленческих компетенций, в первую очередь – коммуникативных навыков. На основе проведенного анализа можно предложить ряд рекомендаций по повышению эффективности коммуникаций в спортивных организациях:

Развитие навыков активного слушания. Руководителям рекомендуется практиковать невербальное поощрение собеседника, задавать уточняющие вопросы, избегать перебивания, что способствует формированию атмосферы доверия и более полному пониманию сообщения.

Обеспечение эффективной обратной связи. Регулярное и конструктивное информирование сотрудников о результатах их работы, а также создание условий для свободного высказывания мнений «снизу вверх» является важнейшим условием оперативного решения проблем.

Выбор адекватного канала коммуникации. Для сложных, нестандартных или эмоционально значимых сообщений предпочтительнее использовать устные каналы связи с последующим письменным подтверждением, что повышает точность передачи информации.

Преодоление семантических барьеров. Использование в управленческой документации и устной речи терминологии, понятной всем сотрудникам, с учетом их профессионального уровня, минимизирует риски искажения смысла.

Создание «здорового» корпоративного духа. Регулярное проведение совместных мероприятий, тренингов по командообразованию и неформальных встреч способствует разрушению организационных барьеров и формированию отношений сотрудничества.

Таким образом, информация и коммуникации являются фундаментальными элементами системы управления спортивной организацией. Эффективность управленческой деятельности напрямую зависит от способности руководителя грамотно выстраивать коммуникационные процессы, своевременно получать и обрабатывать необходимую информацию, а также преодолевать возникающие барьеры. Целенаправленное развитие коммуникативных и организаторских способностей у руководящего состава, внедрение регламентированных процедур обмена информацией и создание благоприятного психологического климата в коллективе следует рассматривать как стратегические приоритеты повышения конкурентоспособности спортивной отрасли.

Список литературы:

1. Бориснев С.В. Социология коммуникации: Учеб. пособие для вузов М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 270 с.
2. Ефимочкина Н.Б. Коммуникации в системах управления // Вестник университета ГУУ. 2018. № 10. С. 56-59.
3. Чеботарева Е.Г. Роль деловых коммуникаций в управлении организацией // Сборники конференции ниц Социосфера. – 2012. – № 25. – С. 122-125.

4. Игебаева Ф.А. Деловая документация в управленческой деятельности // *Мировая наука и современное общество: актуальные вопросы экономики, социологии и права*. Саратов: Академия бизнеса, 2014. С. 124-125.
5. Глик Д. *Информация. Теория. Поток* М.: АСТ, 2013. 576 с.
6. Хашева З.М. Сущностно-содержательная характеристика информационной экономики // *Экономика и предпринимательство*. 2014. № 11-4 (52). С. 156–160.
7. Хашева З.М. Управление ключевыми компетенциями участников межорганизационных сетей // *Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика*. 2012. № 1. С. 322–329.
8. Залюбовская Е.А. Преодоление коммуникативных барьеров в условиях совместной деятельности М.: Инфра-М, 2019. 214 с.

ЦИФРОВИЗАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ

Ю.А. Шекунова

Научный руководитель О.Н. Коломыц

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** В работе рассматривается влияние цифровизации на управление спортом на муниципальном уровне. Управление развитием физической культуры и спорта на муниципальном уровне является одной из ключевых задач государственной социальной политики. Рассматриваются основные направления, в рамках которых она наиболее активно играет свою роль. Оцениваются нововведения, анализируется их конкретный вклад в популяризацию спорта на муниципальном уровне. Делаются выводы о том, какие плюсы и минусы несёт под собой процесс виртуализации, какие горизонты он открывает.*

***Ключевые слова:** цифровизация; виртуальная реальность; физическая культура; спорт; фиджитал-спорт; муниципальный уровень; муниципалитет.*

Управление развитием физической культуры и спорта на муниципальном уровне является одной из ключевых задач государственной социальной политики, поскольку именно органы местного самоуправления непосредственно обеспечивают создание условий для вовлечения населения в систематические занятия физической активностью и формирование здорового образа жизни. Муниципальный уровень управления выступает базовым звеном реализации государственной стратегии в сфере физической культуры и спорта, так как именно на этом уровне осуществляется практическая организация спортивно-массовой работы, развитие инфраструктуры и обеспечение доступности физкультурно-оздоровительных услуг для различных категорий населения.

Современные социально-экономические условия предъявляют повышенные требования к эффективности муниципального управления в данной сфере. Рост урбанизации, изменение структуры занятости населения, цифровизация общественных процессов и трансформация потребительских предпочтений обуславливают необходимость совершенствования механизмов управления физической культурой и спортом на местном уровне. В этих условиях органы муниципальной власти выступают не только организаторами спортивно-массовых мероприятий, но и координаторами взаимодействия между образовательными учреждениями, спортивными организациями, общественными объединениями и бизнес-сообществом.

Реализация государственной политики в сфере физической культуры и

спорта осуществляется посредством разработки и внедрения федеральных, региональных и муниципальных программ, направленных на повышение доступности спортивных услуг и модернизацию спортивной инфраструктуры. В частности, федеральный проект «Спорт – норма жизни», реализуемый в рамках национального проекта «Демография», ориентирован на увеличение доли населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, а также на развитие спортивной инфраструктуры и подготовку спортивного резерва. Муниципальные образования выступают ключевыми участниками реализации данных программ, обеспечивая практическое внедрение мероприятий на местах.

Вместе с тем развитие физической культуры и спорта на муниципальном уровне невозможно без постоянного совершенствования управленческих механизмов и внедрения современных инструментов организационного и финансового обеспечения деятельности спортивных учреждений. Существенную роль в этом процессе играет повышение качества предоставляемых физкультурно-спортивных услуг населению, модернизация материально-технической базы спортивных организаций и расширение спектра программ физической активности для различных возрастных и социальных групп. Повышение эффективности муниципального управления предполагает также развитие партнерских форм взаимодействия между органами власти, образовательными учреждениями, общественными организациями и частным сектором.

Особое значение в современных условиях приобретает внедрение инновационных управленческих технологий и цифровых инструментов в систему муниципального управления физической культурой и спортом. На муниципальном уровне цифровизация должна рассматриваться как инструмент информатизации экономического пространства территории: она повышает прозрачность учета, качество обратной связи и обоснованность управленческих решений [6, 7]. Использование информационных систем мониторинга спортивной активности населения, цифровых платформ учета спортивной инфраструктуры и аналитических инструментов планирования позволяет повысить результативность управленческих решений и обеспечить более рациональное распределение ресурсов. Применение современных технологий способствует повышению доступности спортивных услуг и формированию устойчивого интереса населения к систематическим занятиям физической культурой.

В трансформации системы управления физической культурой и спортом особую роль сыграли процессы цифровизации, существенно ускорившиеся в период пандемии новой коронавирусной инфекции COVID-19. В условиях вынужденных ограничений традиционных форм взаимодействия между населением и органами управления цифровые технологии стали важнейшим инструментом обеспечения непрерывности функционирования спортивной отрасли. В результате цифровизация перестала рассматриваться исключительно как вспомогательный ресурс и превратилась в стратегический фактор модернизации системы муниципального управления физической культурой и

спортом.

Использование цифровых технологий значительно упростило процессы сбора, обработки и анализа информации о состоянии спортивной инфраструктуры муниципальных образований. Применение цифровых аналитических платформ позволяет органам местного самоуправления получать объективные данные о востребованности различных видов физкультурно-спортивной активности, уровне загрузки спортивных объектов и степени удовлетворенности населения качеством предоставляемых услуг. Анализ статистических показателей посещаемости спортивных сооружений дает возможность выявлять приоритетные направления развития отрасли и корректировать систему распределения бюджетных ресурсов с учетом реальных потребностей населения.

При этом цифровые инструменты позволяют не только определять наиболее востребованные виды спорта, но и выявлять причины недостаточной популярности отдельных направлений физической активности. Это создает условия для разработки адресных управленческих решений, направленных на стимулирование интереса населения к занятиям спортом посредством проведения информационно-просветительских кампаний, организации массовых спортивных мероприятий и внедрения новых форм вовлечения граждан в физкультурно-оздоровительную деятельность. Таким образом, цифровизация способствует формированию более сбалансированной системы финансирования физической культуры и спорта на муниципальном уровне и повышает эффективность использования бюджетных средств.

Существенные изменения цифровые технологии внесли и в систему взаимодействия органов муниципального управления с населением. В настоящее время большинство муниципальных образований располагает собственными информационными порталами и мобильными приложениями, позволяющими гражданам оперативно направлять обращения, предложения и заявки, касающиеся развития спортивной инфраструктуры. Возможность дистанционного взаимодействия значительно повышает уровень прозрачности управленческих процессов и способствует формированию механизмов общественного участия в принятии решений в сфере физической культуры и спорта. В частности, жители муниципальных образований могут сообщать о необходимости ремонта спортивных площадок, модернизации оборудования или создания новых объектов спортивной инфраструктуры, что способствует повышению эффективности муниципального управления и укреплению доверия населения к органам власти.

Значительное влияние цифровизация оказала на организацию спортивных мероприятий и профессионального взаимодействия специалистов отрасли. В период пандемии широкое распространение получили дистанционные формы проведения конференций, семинаров и образовательных программ, что позволило существенно снизить организационные издержки и расширить возможности профессионального обмена опытом между специалистами различных регионов. В настоящее время онлайн-форматы взаимодействия продолжают активно использоваться наряду с традиционными формами

работы, обеспечивая доступ специалистов муниципального уровня к участию во всероссийских и международных научно-практических мероприятиях.

Одним из наиболее перспективных направлений цифровой трансформации физической культуры и спорта на муниципальном уровне является развитие фиджитал-спорта, представляющего собой интеграцию традиционных спортивных дисциплин и цифровых технологий. Фиджитал-спорт сочетает виртуальные соревнования с последующим проведением физических этапов состязаний, что способствует повышению интереса молодежи к занятиям физической культурой. Практика проведения подобных соревнований в различных регионах Российской Федерации демонстрирует их высокую востребованность среди подростков и молодежи, активно вовлеченных в цифровую среду. Использование фиджитал-форматов позволяет муниципальным образованиям эффективно адаптировать спортивную политику к изменяющимся интересам молодого поколения и расширять охват населения регулярными занятиями физической культурой.

Развитие цифровых образовательных технологий также оказывает значительное влияние на повышение квалификации специалистов в сфере физической культуры и спорта. Онлайн-курсы, вебинары и дистанционные программы повышения квалификации обеспечивают доступ работников муниципальных спортивных учреждений к современным образовательным ресурсам независимо от территориального расположения. Это способствует формированию профессиональных компетенций специалистов и повышению качества управления спортивной отраслью на местном уровне.

Существенные изменения цифровизация внесла и в сферу маркетингового сопровождения физкультурно-спортивных мероприятий. Современные цифровые коммуникационные технологии позволяют формировать эффективные каналы взаимодействия с целевыми аудиториями посредством социальных сетей, интернет-платформ и инструментов контекстной рекламы. Использование алгоритмов персонализированного продвижения информации способствует повышению посещаемости спортивных мероприятий и расширению охвата населения физкультурно-оздоровительными программами.

Важным направлением цифровой трансформации муниципальной спортивной инфраструктуры является внедрение интеллектуальных систем мониторинга состояния спортивных объектов. Использование датчиков контроля технического состояния сооружений, систем видеонаблюдения и автоматизированных платформ анализа эксплуатационных характеристик позволяет своевременно выявлять необходимость проведения ремонтных работ и обеспечивать безопасные условия эксплуатации спортивных объектов. Это способствует повышению эффективности управления муниципальной спортивной инфраструктурой и снижению затрат на ее содержание.

Дополнительные возможности цифровизация открывает в сфере межведомственного взаимодействия организаций, участвующих в развитии физической культуры и спорта на муниципальном уровне. Интеграция информационных систем образовательных учреждений, спортивных

организаций, общественных объединений и частных инвесторов позволяет реализовывать комплексные проекты развития спортивной инфраструктуры и формировать устойчивые партнерские сети. В ряде муниципальных образований уже функционируют специализированные цифровые платформы координации взаимодействия заинтересованных сторон, обеспечивающие повышение эффективности реализации спортивной политики.

Вместе с тем следует учитывать, что внедрение цифровых технологий в систему муниципального управления физической культурой и спортом сопровождается рядом объективных ограничений, связанных с различиями в уровне ресурсного обеспечения муниципальных образований. Неравномерность развития цифровой инфраструктуры приводит к различиям в темпах модернизации спортивной отрасли на территории страны. Однако в целом опыт последних лет свидетельствует о преобладающем положительном влиянии цифровизации на эффективность управления физической культурой и спортом на муниципальном уровне и подтверждает ее значимость как одного из ключевых факторов дальнейшего развития отрасли.

Список литературы:

1. Бутырев К.С. Предложение мероприятий по решению проблемы управления сферой физической культуры и массового спорта на муниципальном уровне // Синергия Наук. 2022. № 70. С. 665-674.
2. Коломыц Д.А., Булгаров М.А. Направления совершенствования управления в области физкультуры и спорта на муниципальном уровне // Государственное регулирование социально-экономического развития региона: проблемы и решения: Материалы V краевой межвузовской научно-практической конференции, посвященной 30-летию Законодательного собрания Краснодарского края, Краснодар, 14 ноября 2024 года. Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России, 2024. С. 301-305.
3. Пасмурцева Н.Н., Михайлова О.А. Проблемы и направления совершенствования системы управления сферой развития физической культуры и спорта на муниципальном уровне // Научные дискуссии. 2024. Т. 4, № 3. С. 42-47.
4. Потока А.А. Особенности управления сферой досуга, культуры и спорта на муниципальном уровне // Научный форум: экономика и менеджмент: Сборник статей по материалам ХСІ международной научно-практической конференции, Москва, 17 февраля 2025 года. М.: Международный центр науки и образования, 2025. С. 71-76.
5. Селедкова Т.Ю., Забегаева А.А. Управление в сфере физической культуры и спорта: сущность, система, особенности на муниципальном уровне // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления: региональный аспект: материалы VII Всероссийской научно-практической конференции: сборник статей, Анапа, 23 апреля 2024 года. Краснодар: Юг, 2024. С. 127-131.
6. Хашева З.М. Сущностно-содержательная характеристика информационной экономики // Экономика и предпринимательство. 2014. № 11-4 (52). С. 156-160.
7. Хашева З.М. Краудсорсинг в государственном управлении // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5-1 (58). С. 853-855.

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ФИЗКУЛЬТУРНО-СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ж.Ю. Шпак

Научный руководитель А.В. Ащеулов

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

***Аннотация.** Мотивация персонала является ключевым фактором стратегического развития физкультурно-спортивной организации, поскольку высококвалифицированные работники, готовые участвовать в реализации долгосрочных планов ее развития – это один из важных залогов успеха осуществления стратегии. Однако для того, чтобы обеспечить привлечение и удержание квалифицированных кадров необходимо постоянно совершенствовать систему мотивации, внедряя современные технологии стимулирования. В данной статье представлены различные аспекты, позволяющие развивать мотивацию персонала физкультурно-спортивной организации в контексте обеспечения ее стратегического развития. В частности, в статье указаны различные виды мотивации работников, а также инновационные методики их повышения.*

***Ключевые слова:** мотивация; персонал; стратегическое развитие; физкультурно-спортивная организация; стимулирование.*

Мотивация персонала представляет собой один из ключевых процессов управления в физкультурно-спортивной организации, от эффективности которого зависит уровень производительности труда сотрудников, а также решения по оптимизации работы трудового коллектива и реализации стратегии развития физкультурно-спортивной организации [5].

Исследования в области мотивации персонала являются актуальными, поскольку конкуренция за трудовые ресурсы в сфере физической культуры и спорта высока, что требует от организаций внедрения эффективных подходов к управлению стимулированием, поскольку привлекаемые квалифицированные кадры – это один из ключевых ресурсов физкультурно-спортивных организаций. При поиске работы администраторы, тренеры и специалисты в других областях изучая объявления о вакансиях в первую очередь уделяют внимание условиям, которые работодатель предлагает – уровень заработной платы, наличие системы бонусов, график работы, карьерный рост и прочие моральные стимулы, т.е. желание специалиста устроится на работу в ту или иную физкультурно-спортивную организацию зависит от предлагаемой ему работодателем системы стимулирования. Также немаловажным аспектом для специалистов на рынке труда является положительная психологическая атмосфера в коллективе, которую работодатель может сформировать за счет

грамотного управления конфликтами и построения эффективной организационной культуры.

В связи с вышесказанным, разработка системы мотивации, через использование руководством физкультурно-спортивной организации различных стимулов, является важным условием ее успешного функционирования и стратегического развития.

Ключевым моментом в исследуемом процессе является поиск и внедрение эффективных методик повышения мотивации работников. Успешность данного процесса зависит от способности руководителя физкультурно-спортивной организации учитывать индивидуальные особенности и пожелания каждого работника при создании для него системы стимулирования, т.е. данная система может быть уникальной для каждого сотрудника и помимо базовых обязательных стимулов (выплата заработной платы, осуществление обязательного страхования) должна включать методы повышения мотивации, которые в наибольшей степени позволяют удовлетворить потребности работника.

Создание системы мотивации труда персонала требует комплексного подхода, который включает элементы психологии и экономики, и базируется на внедрении инноваций в процессы управления трудовым коллективом [5]. Важным аспектом эффективного построения системы мотивации является подготовка различных локальных документов (коллективный договор, положение об оплате труда, положение о премировании и прочее), поскольку каждый сотрудник должен точно знать какие стимулы он может получить и что ему необходимо для этого сделать. В контексте стратегического развития физкультурно-спортивной организации при создании планов совершенствования необходимо должное внимание уделить тому, как организация предполагает развивать персонал в будущем, на тот срок, на который рассчитана составляемая стратегия [4]. Развитие работников предполагает и совершенствование методов стимулирования роста мотивации.

В целом мотивацию труда персонала физкультурно-спортивных организаций можно разделить на два вида, которые представлены на рисунке.



Рисунок. Виды мотивации труда персонала физкультурно-спортивной организации

Для обоих видов мотивации, представленных на рисунке необходимо разрабатывать систему стимулирования с целью побуждения сотрудников к более продуктивной деятельности на высоком уровне качества. В частности, для развития внешней мотивации применяются различные материальные и некоторые нематериальные стимулы, а для повышения уровня внутренней мотивации в основном используются нематериальные стимулы, такие как создание кадрового резерва, обучение работников и предложение им различных проектов, способных поддерживать интерес к работе на высоком уровне.

В контексте стратегического развития физкультурно-спортивной организации наиболее важным является развитие внутренней мотивации, поскольку она способствует минимизации текучести кадров и формированию условий, позволяющих достигать стратегических целей физкультурно-спортивной организации.

Как было сказано ранее для развития внутренней мотивации у работников необходимо более пристальное внимание уделять следующим аспектам, внедряя различного рода инновации:

- с целью создания кадрового резерва в физкультурно-спортивной организации необходимо использовать инновационные методики контроля, которые целесообразно применять в процессе аттестации сотрудников и определения кандидатов в кадровый резерв; наиболее перспективными в данном процессе являются методы на основе цифровых технологий, позволяющих получать и анализировать данные об эффективности труда каждого сотрудника с помощью искусственного интеллекта [2];

- для повышения уровня знаний, умений и навыков, а также для обучения тренеров физкультурно-спортивных организаций новым методикам тренировок необходимо активно использовать дистанционные модели образования, которые позволят сотрудникам получать информацию в режиме реального времени, а также ускорят сам процесс образования [1]; однако необходимо выбирать такие

платформы для повышения квалификации персонала, которые хорошо себя зарекомендовали на рынке подобных услуг и позволяют осуществлять процесс обучения на высоком уровне качества;

– для постоянного поддержания высокого интереса к работе у персонала необходимо предлагать работникам участие в различных проектах, нацеленных на стратегическое развитие организации; в частности, в последнее время активно развиваются фиджитал-спорт и киберспорт и некоторые физкультурно-спортивные организации планируют внедрять данные новые виды спорта, через предоставление соответствующих услуг; в этом контексте необходимо привлекать работников к реализации программ по внедрению новых видов спорта в работу физкультурно-спортивных организаций, что позволит стимулировать их мотивацию к труду через реализацию перспективных направлений в физической культуре и спорте.

Развивая внутреннюю мотивацию, руководству физкультурно-спортивной организации необходимо также должное внимание уделять и аспектам внешней мотивации, также используя различные инновационные методы и подходы. В частности, важно совершенствовать систему оплаты труда, внедряя в нее KPI, используя более прогрессивные методики определения уровня заработной платы. Помимо применения материальных стимулов для стратегического развития физкультурно-спортивной организации немаловажное значение имеют и моральные способы повышения мотивации персонала. Инновационными методиками в процессе морального поощрения являются различные способы развития организационной культуры, программы публичного признания заслуг работников, индивидуализация процесса развития каждого сотрудника в физкультурно-спортивной организации.

В заключении можно сказать, что, совершенствуя мотивацию работников необходимо помнить, что для стратегического развития физкультурно-спортивной организации необходимы значительные расходы, которые связаны не только с персоналом, в связи с чем построение долгосрочной стратегии повышения мотивации сотрудников должно учитывать данный аспект. Также следует отметить, что каждая физкультурно-спортивная организация уникальна и цели стратегического развития у одной организации могут отличаться от другой. В связи с этим универсальной системы, позволяющей обеспечить стратегическое развитие физкультурно-спортивной организации через рост мотивации труда персонала не существует. Однако, учитывая имеющиеся в распоряжении физкультурно-спортивной организации ресурсы, а также оценивая индивидуальные потребности ее работников, можно сформировать такую систему повышения мотивации труда, которая будет способствовать достижению стратегических целей.

Список литературы:

1. Бецуков И.Р., Коломыц О.Н. Специфика управления персоналом в физкультурно-спортивной организации // Интеграция наук – 2025: Материалы международной VIII научно-практической конференции, Краснодар, 31 октября 2025 года. Краснодар: Новация, 2025. С. 34-38.

2. Гетман Е.П., Гремина Л.А. Проблемы и пути совершенствования управления персоналом спортивной организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6-1. С. 42-48.

3. Овчаренко А.Ю., Черникова В.Е. Тенденции развития обучения персонала в цифровую эпоху // Тенденции социально-экономического развития в период санкционного воздействия и цифровой трансформации: материалы III Международной научно-практической конференции, Краснодар, 29 марта 2023 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ– филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2023. С. 836-842.

4. Паскаль, А.А., Черникова В.Е. Мотивационные стратегии в спортивной индустрии: эффективные подходы к управлению персоналом // Управление, экономика и право: проблемы, исследования, результаты: Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 22–23 августа 2025 года. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. С. 329-333.

5 Попов Е.Е., Мирзоева Е.В. Мотивация трудовой деятельности как необходимое условие эффективности функционирования спортивной организации // Вопросы развития, совершенствования экономики, социологии и политологии: Сборник научных статей. – Краснодар: ИП Кабанов В.Б. Новация, 2024. С. 20-23.

ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ КАРЬЕРЫ СОТРУДНИКОВ СПОРТИВНЫХ ШКОЛ, КАК ОДНОГО ИЗ СОСТАВЛЯЮЩИХ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Г.А. Ялгашева, А.В. Ащеулов

Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма,
г. Краснодар, Россия

Аннотация. Планирование карьеры сотрудников, особенно молодых специалистов, актуально, поскольку является одним из ключевых условий, которое работники предъявляют работодателю в спортивных школах. При отсутствии четко выстроенной системы планирования карьеры персонала спортивная школа может столкнуться с текучестью кадров, что негативно скажется на достижении поставленной цели учреждения. В данной статье представлено обоснование заявленной темы, описаны проблемы, с которыми сталкиваются спортивные школы в процессе планирования карьеры сотрудников, а также предложены рекомендации по преодолению данных проблем.

Ключевые слова: планирование карьеры; персонал; управление; спортивная школа; кадровый резерв.

В современных условиях эффективная кадровая политика является ключевым фактором, позволяющим достигать поставленных целей и задач организациям или учреждениям, в том числе и спортивным школам. Одним из важных инструментов кадровой политики выступает планирование карьеры [1].

Планирование карьеры сотрудников в спортивных школах – это важное управленческое решение в системе кадрового менеджмента, которое влияет на эффективность работы учреждения и развитие специалистов [2]. Для спортивных школ, где тренеры-преподаватели напрямую влияют на результаты воспитанников, грамотное планирование карьеры приобретает особую значимость. Такой аспект, как наличие молодых специалистов в спортивных школах является важным, но существуют как препятствия в развитии их карьеры, так и перспективы для совершенствования. Карьерное планирование в спортивной школе следует связывать с современными технологиями управления персоналом, развитием профессиональных навыков и адаптацией работника к организационным изменениям [7, 8].

Данные Министерства спорта РФ за 2024 год показывают, что общее количество организаций дополнительного образования детей, осуществляющих работы по физической культуре и спорту, к которым относятся спортивные школы, составляет 7433 [3]. Количество работников данных организаций в 2024 году равнялось 127749 чел., при этом специалистов в возрасте до 30 лет насчитывалось 23834 чел. (18,66%), в возрасте от 31 до 59 лет – 84605 чел. (66,23%) и в возрасте от 60 лет и старше – 19310 чел. (15,12%) [3]. Необходимо

отметить, что молодых специалистов готовых работать в спортивных школах наблюдается не так много – всего 18,66% от общей численности работников организаций дополнительного образования, осуществляющих работы по физической культуре и спорту. По данным статистики Министерства спорта РФ в 2023 году их количество составляло 24934 чел. из 126716 чел., работающих в спортивных школах, т.е. 19,68% [3]. Показатели свидетельствуют об уменьшении количества молодых специалистов в спортивных школах, поскольку имеется ряд проблем планирования карьеры, которые представлены на рисунке 1.

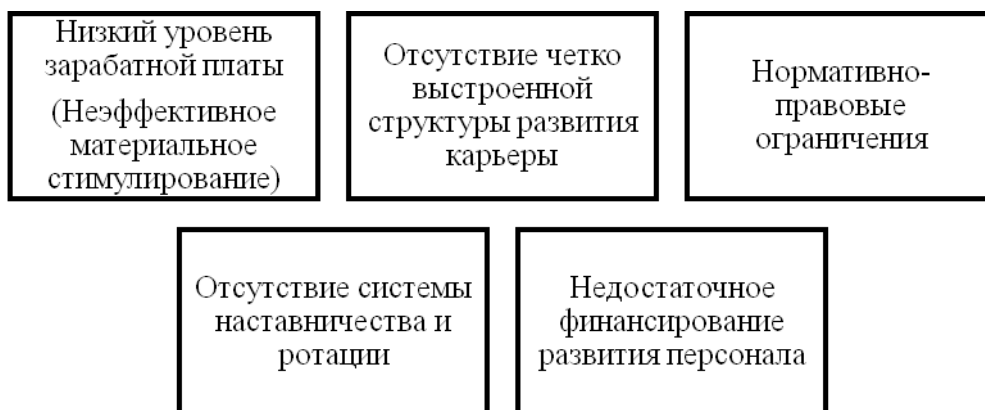


Рисунок 1. Проблемы планирования карьеры сотрудников в спортивных школах

Рассмотрим каждую проблему, представленную на рисунке 1, более подробно:

1. Низкий уровень заработной платы (неэффективное материальное стимулирование). Заработная плата является важнейшим стимулом для молодых сотрудников спортивной школы, т.к. позволяет обеспечить базовые потребности. Если величина предлагаемой оплаты труда не соответствует ожиданиям работников, то это может спровоцировать текучесть кадров. Молодые специалисты, при устройстве на работу, отдают предпочтение фитнес-клубам, чем спортивным школам, поскольку по данным платформы по поиску работы в 2026 году спортивные школы предлагают тренерам-преподавателям заработную плату от 35000 руб., в то время как фитнес-клубы предлагают тренерам оплату труда от 60000 руб. [4]

2. Отсутствие четко выстроенной структуры развития карьеры. Карьерный рост – это значимый аспект мотивации молодых сотрудников. В некоторых спортивных школах система должностных уровней является несформированной.

3. Нормативно-правовые ограничения – профессиональные стандарты регламентируют определенный уровень образования и опыта работы тренеров-преподавателей, что препятствует устройству на работу молодых специалистов, которые не обладают стажем работы.

4. Отсутствие системы наставничества и ротации для молодых специалистов в спортивных школах негативно отражается на их

профессиональном развитии и уровне мотивации, что отрицательно влияет на качество подготовки обучающихся.

5. Недостаток финансирования на цели развития персонала, предполагает, что спортивные школы, имеющие ограниченные денежные средства по причине отсутствия платных услуг, зачастую лишены возможности оплатить повышение квалификации молодых специалистов или компенсировать их расходы на данные цели.

Однако, следует отметить, что даже с учетом имеющихся проблем, у спортивных школ существуют инструменты, позволяющие развивать карьеру молодых специалистов. Применение тех или иных инструментов зависит от ресурсов конкретной спортивной школы, а также стратегии её развития [5]. На рисунке 2 представлены инструменты развития карьеры молодых специалистов в спортивных школах.

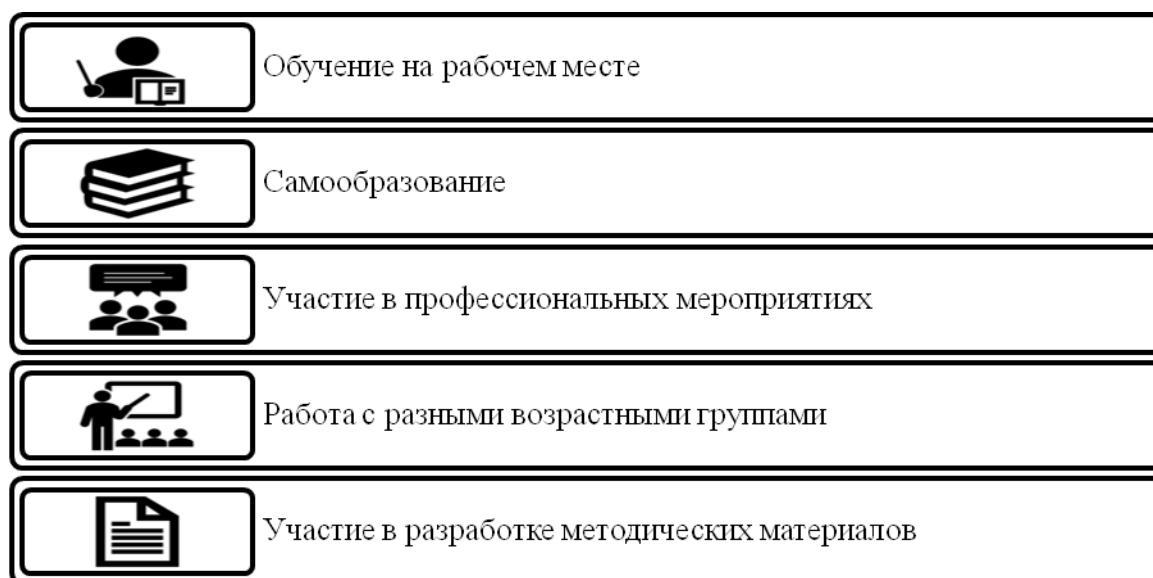


Рисунок 2. Инструменты развития карьеры молодых специалистов в спортивных школах

Основными условиями для развития карьеры и создания кадрового резерва являются – желание совершенствоваться у работника, его обучение и поддержка со стороны руководства. Наличие кадрового резерва упрощает процесс развития карьеры, а его формирование в спортивной школе является важным процессом, направленным на обеспечение учреждения работниками с высокой квалификацией для замещения ключевых должностей в будущем [5].

Процесс формирования кадрового резерва может быть различным в спортивных школах, однако обычно он включает следующие этапы:

1. Анализ потребности в резерве, в рамках которого оценивается текущая и перспективная потребность спортивной школы в кадрах. Учитываются стратегические планы развития учреждения, ожидаемые изменения в структуре управления и требования к квалификации сотрудников.

2. Составление списка должностей, на которые формируется кадровый резерв – определяются ключевые позиции, для которых необходимо подготовить специалистов.

3. Формирование списка кандидатов в резерв. Кандидаты отбираются на основе анализа личных дел, результатов аттестации, характеристик, отзывов руководителя, собеседований, тестирования, наблюдений за поведением и взаимоотношениями с коллегами.

4. Оценка и отбор в кадровый резерв – проводится детальный анализ профессиональных и личностных качеств кандидатов.

Планирование карьеры работников спортивных школ, как составляющая системы управления персоналом, обладает существенными перспективами для повышения привлекательности работы в данных учреждениях.

Перспективы, которые имеются в спортивных школах, для планирования карьеры сотрудников могут быть реализованы за счет рекомендаций, представленных на рисунке 3.

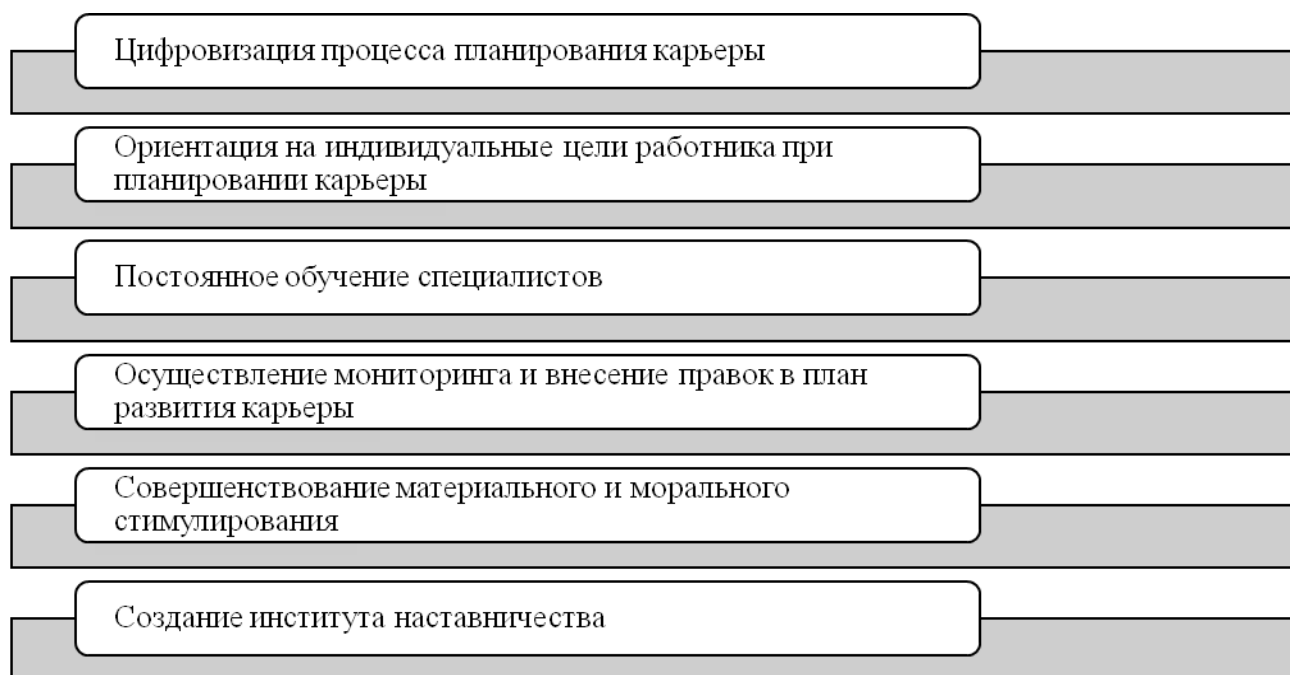


Рисунок 3. Рекомендации по реализации перспектив планирования карьеры сотрудников в спортивных школах

Указанные на рисунке 3 рекомендации будут способствовать:

- ускорению процессов принятия решений при планировании карьеры специалистов за счет использования цифровых технологий;
- учету персональных задач специалиста, его слабых и сильных сторон за счет ориентации на индивидуальные цели работника при планировании карьеры;
- росту уровня знаний, умений и навыков работника, скорости его адаптации в трудовом коллективе, посредством организации постоянного обучения;

- выявлению препятствий в развитии карьеры специалиста при проведении мониторинга данного процесса;
- своевременному внесению корректив в план развития карьеры специалиста;
- повышению уровня мотивации за счет совершенствования системы стимулирования персонала, что позволит сократить текучесть кадров и повысить лояльность специалистов по отношению к спортивной школе [6];
- подготовке высококвалифицированных наставников для молодых специалистов в спортивной школе, что также повысит скорость адаптации и позволит организовать процесс передачи практических навыков от более опытных специалистов молодым работникам.

В заключении необходимо отметить, что эффективное планирование карьеры сотрудников спортивных школ – это один из основных элементов системы управления персоналом. Преодоление представленных в статье проблем и реализация перспектив с помощью предложенных рекомендаций позволит создать возможности для развития потенциала молодых специалистов в спортивных школах и положительно отразится на планировании их карьеры в учреждении.

Список литературы:

1. Тарасенко А.А., Фомиченко С.В., Воеводина С.С. Кадровый потенциал физической культуры и спорта в современных условиях // Физическая культура, спорт – наука и практика. – 2025. № 2. С. 41-47.
2. Коломыц О.Н. Классификация управленческих решений в системе кадрового менеджмента физкультурно-спортивной организации // Интеграция наук – 2025: Материалы международной VIII научно-практической конференции. Краснодар: Новация, 2025. С. 135-138.
3. Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации URL: <https://minsport.gov.ru/activity/statisticheskaya-informacziya/> (дата обращения: 04.03.2026).
4. Официальный сайт платформы по поиску работы «Фильтр работ» URL: <https://krasnodarskii-krai.jobfilter.ru/> (дата обращения: 06.03.2026).
5. Черникова В.Е. Стратегии управления человеческими ресурсами в спортивных организациях // Управление, менеджмент и маркетинг в спортивной индустрии: актуальные вопросы и стратегические приоритеты: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Краснодар: КГУФКСТ, 2025. С. 169-171.
6. Попов Е.Е., Мирзоева Е.В. Мотивация трудовой деятельности как необходимое условие эффективности функционирования спортивной организации // Вопросы развития, совершенствования экономики, социологии и политологии: Сборник научных статей. – Краснодар: ИП Кабанов В.Б. Новация, 2024. С. 20-23.
7. Хашева З.М., Мамишев И.Э., Хомельянская Я.Б. Управление персоналом как фактор обеспечения адаптивности организации к организационным изменениям // Материалы научной и научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава Кубанского государственного университета физической культуры, спорта и туризма. Краснодар: КГУФКСТ, 2026. С. 157–159.
8. Хашева З.М., Шаов С.А.-К., Иванов А.А. Современные методы и технологии управления персоналом // Материалы научной и научно-методической конференции профессорско-преподавательского состава Кубанского государственного университета физической культуры, спорта и туризма. Краснодар: КГУФКСТ, 2026. С. 160–163.