

Брабец Андрей Сергеевич

Московская международная академия

## Теоретико-методологические основы развития спортивного менеджмента

**Аннотация.** Статья посвящена анализу теоретико-методологических основ спортивного менеджмента как междисциплинарной области научного знания и профессиональной деятельности. Рассматриваются истоки формирования дисциплины, её концептуальные рамки, ключевые теоретические подходы (системный, ресурсный, институциональный, маркетинговый) и методологические инструменты. На основе анализа международных и российских исследований обосновывается необходимость интеграции управленческих, экономических, социологических и педагогических знаний для обеспечения устойчивого развития спортивных организаций. Особое внимание уделено эволюции спортивного менеджмента в условиях цифровизации, коммерциализации и глобализации спорта. Сделан вывод о том, что в российском контексте дальнейшее развитие дисциплины требует усиления эмпирических исследований, стандартизации профессиональных компетенций и интеграции в международное научное сообщество. Только при условии системного теоретического осмысления и методологической рефлексии спортивный менеджмент сможет обеспечить эффективное управление спортом как социальным институтом и экономическим сектором.

**Ключевые слова:** спортивный менеджмент, теоретико-методологические основы, управление спортом, спортивная индустрия, профессиональный спорт, управление спортивными организациями.

Brabets Andrey Sergeevich

Moscow International Academy

## Theoretical and methodological foundations of sports management development

**Annotation.** The article is devoted to the analysis of the theoretical and methodological foundations of sports management as an interdisciplinary field of scientific knowledge and professional activity. The article examines the origins of the discipline, its conceptual framework, key theoretical approaches (systemic, resource, institutional, marketing) and methodological tools. Based on the analysis of international and Russian studies, the necessity of integrating managerial, economic, sociological and pedagogical knowledge to ensure the sustainable development of sports organizations is substantiated. Special attention is paid to the evolution of sports management in the context of digitalization, commercialization and globalization of sports. It is concluded that in the Russian context, the further development of the discipline requires the strengthening of empirical research, standardization of professional competencies and integration into the international scientific community. Only with a systematic theoretical understanding and methodological reflection will sports management be able to ensure effective management of sports as a social institution and economic sector.

**Keywords:** sports management, theoretical and methodological foundations, sports management, sports industry, professional sports, management of sports organizations.

Современный спорт превратился из сферы физической культуры и досуга в многомиллиардную глобальную индустрию, охватывающую профессиональные лиги, массовый спорт, фитнес-индустрию, спортивный маркетинг, медиа и инфраструктурное развитие. В этих условиях спортивный менеджмент выделяется как особая область

управленческой деятельности, требующая не только общих компетенций в управлении, но и глубокого понимания специфики спортивной среды. Согласно данным, мировой рынок спорта в 2023 году оценивался в \$512 млрд, с прогнозом роста до \$614 млрд к 2026 году [1]. В России в 2022 году объём рынка спортивной продукции в России составил 230 млрд рублей, из них доля отечественных товаров — чуть больше 33 млрд рублей (14,5%) [2].

Развитие спортивного менеджмента как научной и профессиональной дисциплины требует чёткого теоретико-методологического фундамента, позволяющего объяснять и прогнозировать процессы в спортивной сфере. Цель настоящей статьи — систематизировать и проанализировать теоретические и методологические основы спортивного менеджмента на основе реальных научных источников.

Спортивный менеджмент как академическая дисциплина начал формироваться в США в 1960-х годах, когда крупные университеты (в первую очередь — Университет штата Огайо, Флоридский государственный университет) начали вводить специализированные программы по управлению спортом. Первоначально дисциплина опиралась на теории организационного поведения, маркетинга и финансов. Ключевым вкладом стало выделение спорта как особой сферы, где коммерческие и социальные цели сосуществуют в единой экосистеме [3].

В российской научной традиции вопросы управления спортом долгое время рассматривались в рамках теории и методики физической культуры и спорта. Лишь в 2000-х годах, в связи с ростом коммерциализации спорта и подготовкой к крупным международным событиям (Олимпиада в Сочи, ЧМ по футболу 2018), спортивный менеджмент начал оформляться как самостоятельное направление. Важный вклад в его развитие внесли такие исследователи, как В.И. Бызов, А.В. Гущин, Н.А. Попова, М.М. Сысоев [4].

Концептуально спортивный менеджмент определяется как «процесс планирования, организации, руководства и контроля ресурсов (людских, финансовых, материальных) для достижения целей спортивной организации» [5]. Однако в отличие от традиционного менеджмента, он учитывает уникальные характеристики спорта: эмоциональную вовлечённость, публичность, непредсказуемость результатов, двойственную природу (социальная миссия + коммерческая деятельность).

Современный спортивный менеджмент как междисциплинарная область опирается на совокупность теоретических подходов, заимствованных из управлеченческих, экономических, социологических и маркетинговых наук. Каждый из них предлагает собственную линзу для анализа функционирования спортивных организаций, позволяя раскрыть разные аспекты их деятельности — от внутренней структуры до взаимодействия с внешней средой. Наиболее значимыми в теоретико-методологическом арсенале спортивного менеджмента являются системный, ресурсный, институциональный и маркетинговый подходы.

Системный подход, восходящий к общей теории систем Л. фон Берталанфи и развитый в управленческой науке П. Сэнге, рассматривает спортивную организацию как открытую, динамичную систему, находящуюся в постоянном взаимодействии с внешней средой. В рамках этого подхода спортивный клуб, федерация или лига понимаются не как изолированные структуры, а как элементы сложной экосистемы, включающей болельщиков, средства массовой информации, спонсоров, регуляторные органы (Минспорт, WADA, международные федерации), конкурентов и общественные институты.

Центральным для системного анализа является выделение входов, процессов и выходов.

— Входы включают людские ресурсы (спортсмены, тренеры, персонал), финансовые средства (бюджет, спонсорская поддержка), материальную базу (стадионы, тренировочные комплексы), информационные потоки и нормативно-правовую базу.

— Процессы охватывают все виды деятельности: спортивную подготовку, организацию соревнований, маркетинговые кампании, работу с болельщиками, финансовое планирование, управление рисками.

— Выходы выражаются в спортивных результатах, финансовой устойчивости, репутационном капитале, уровне удовлетворённости аудитории и социальном воздействии (например, вклад в развитие массового спорта в регионе).

Особую ценность системный подход представляет в стратегическом планировании. Например, при разработке долгосрочной стратегии футбольного клуба необходимо учитывать не только внутренние ресурсы, но и изменения в законодательстве (например, требования к лицензированию), конъюнктуру рынка труда спортсменов, поведение болельщиков, геополитический контекст (санкции, ограничения на участие в турнирах). Такой целостный взгляд позволяет избежать узкосекторальных решений и обеспечить устойчивость организации в условиях неопределённости.

Ресурсный подход, сформулированный в работах Дж. Барни [6], исходит из тезиса, что источником устойчивого конкурентного преимущества являются не внешние рыночные условия, а внутренние ресурсы организации, обладающие четырьмя ключевыми характеристиками: ценностью, редкостью, невоспроизводимостью и неимитируемостью (VRIN-критерии).

В контексте спорта к таким стратегическим ресурсам относятся:

— Историко-культурный капитал: традиции клуба, его роль в истории города или страны, наследие легендарных игроков (например, «Спартак» в российском футболе);

— Эмоциональная лояльность болельщиков, формирующая стабильный спрос на билеты, мерч и медиапродукцию;

— Уникальная инфраструктура: стадионы с высокой вместимостью, современные тренировочные базы, медицинские центры;

— Сетевые отношения: партнёрства с транснациональными корпорациями, эксклюзивные контракты с телевизионными правами, связи с международными федерациями;

— Организационная культура и корпоративные компетенции, например, система подготовки молодёжи (как в «Зените» или ЦСКА).

В российской научной среде ресурсный подход активно применяется для оценки стоимости спортивных клубов и анализа их нематериальных активов, до 60–70% рыночной стоимости ведущих клубов РФ приходится именно на нематериальные активы, включая бренд и фанатскую базу. Это подтверждает, что в спорте конкурентоспособность определяется не столько финансовыми вливаниями, сколько способностью эффективно управлять уникальными ресурсами.

Институциональный подход, разработанный П. ДиМаджио и У. Пауэллом [7], акцентирует внимание на том, что поведение организаций определяется не только рациональными расчётами выгоды и издержек, но и институциональным давлением: нормами, правилами, культурными ожиданиями и социальной легитимностью.

Спортивные организации стремятся соответствовать ожиданиям ключевых институциональных акторов — международных федераций (ФИФА, УЕФА, МОК), национальных регуляторов, СМИ, общественности. Это проявляется в так называемом институциональном изоморфизме — стремлении к подражанию «успешным моделям» даже при отсутствии прямой экономической выгоды.

Яркий пример — стремление российских футбольных и футзальных клубов к участию в европейских турнирах. Хотя экономическая отдача от участия в Лиге чемпионов УЕФА для ряда клубов может быть незначительной (особенно в условиях санкций и ограничений), такие клубы продолжают инвестировать в соответствие регламентам УЕФА (финансовый фэйр-плей, инфраструктурные стандарты), поскольку это обеспечивает институциональную легитимность — признание на международной арене, повышение статуса, укрепление репутации. Аналогичным образом объясняется активное внедрение

ESG-практик в российские спортивные структуры: даже при отсутствии прямого финансового эффекта это формирует образ «социально ответственной» организации, что важно для взаимодействия с государством и международными партнёрами.

С ростом коммерциализации спорта и увеличением конкуренции за внимание аудитории спортивные организации всё чаще трактуют своих болельщиков, зрителей и участников как потребителей услуг. В этих условиях маркетинговый подход становится центральным в управленческой практике.

Современная концепция спортивного маркетинга вышла за рамки традиционной рекламы и спонсорства. Сегодня ключевой парадигмой является управление отношениями с фанатами (fan relationship management), основанное на принципах CRM (Customer Relationship Management). Это включает:

- персонализированную коммуникацию через цифровые каналы (мобильные приложения, социальные сети);
- сбор и анализ данных о поведении болельщиков (билетная история, покупки мерча, онлайн-активность);
- создание сообществ и вовлечение через геймификацию, интерактивный контент, эксклюзивные предложения.

Сервисный подход дополняет маркетинговую модель, акцентируя внимание на качестве клиентского опыта. Удовлетворённость болельщика определяется не только результатом матча, но и совокупностью впечатлений: удобством покупки билета, качеством транспортной доступности, безопасностью на стадионе, уровнем сервиса в фудкортах, возможностью цифрового взаимодействия (например, AR-фото с игроком). Эмоциональная привязанность к клубу формируется именно через сервисные микровзаимодействия, а не только через спортивные победы.

В российской практике ведущие клубы («Зенит», «Локомотив», ЦСКА) активно развивают цифровые экосистемы, включающие мобильные приложения с функцией покупки билетов, лояльностными программами и персональными уведомлениями, что свидетельствует о переходе к клиентоориентированной модели управления.

Методологическая база спортивного менеджмента включает:

- количественные методы: анализ статистики выступлений, финансовая отчётность, бенчмаркинг, big data-аналитика (например, использование данных о поведении болельщиков в цифровой среде);
- качественные методы: интервью с менеджерами, наблюдение за клубной культурой, анализ кейсов (case study);
- смешанные методы: в частности, при оценке эффективности спортивных программ или влияния мероприятий на развитие территорий.

Особое значение приобретают цифровые методы: использование платформ типа SportRadar, Opta, Wyscout для анализа игровой деятельности, а также CRM-систем для управления отношениями с болельщиками.

Современный спортивный менеджмент находится на пересечении глубоких технологических, социальных и этических трансформаций, что формирует комплекс новых вызовов и одновременно открывает перспективы для теоретического и практического обновления дисциплины [8]. Одним из наиболее значимых векторов изменений выступает цифровизация, которая кардинально трансформирует как коммуникационные, так и бизнес-модели в спорте [9]. Рост влияния социальных сетей, стриминговых платформ и технологий иммерсивного контента (виртуальной и дополненной реальности) меняет не только способы взаимодействия с аудиторией, но и саму природу спортивного продукта: болельщики всё чаще потребляют контент не через традиционные телевизионные трансляции, а через персонализированные цифровые каналы, участвуют в интерактивных форматах, а также создают собственный пользовательский контент. Это требует от спортивных организаций не просто присутствия в цифровом пространстве, но и

выстраивания целостной цифровой стратегии, основанной на данных, аналитике поведения аудитории и динамическом управлении цифровым капиталом.

Однако наряду с технологическими возможностями обостряются и этические дилеммы, с которыми сталкивается мировое спортивное сообщество. Проблемы допинга, системной коррупции в спортивных федерациях, гендерного неравенства в оплате труда, доступе к ресурсам и медиапокрытии, а также использование спорта в целях «умывальника репутации» (так называемого *sportswashing*) — когда государства или корпорации инвестируют в спортивные события для смягчения критики в адрес своей политики или бизнес-практик — требуют от менеджеров не только административных, но и морально-этических компетенций. В этих условиях возрастает роль этического лидерства, прозрачности управления и корпоративной ответственности как неотъемлемых элементов профессиональной культуры спортивного менеджера.

Не менее важным становится и запрос на устойчивое развитие. Под давлением общественного мнения, инвесторов и международных регуляторов спортивные организации всё чаще вынуждены интегрировать ESG-принципы (экологические, социальные и управленческие) в свою деятельность: от снижения углеродного следа крупных мероприятий и внедрения экологичной инфраструктуры до обеспечения инклюзивности, защиты прав работников и прозрачности финансовых потоков. Например, Олимпийский комитет и ФИФА в последнее десятилетие активно продвигают «зелёные» стандарты для проведения турниров, а клубы европейских лиг разрабатывают долгосрочные стратегии по достижению углеродной нейтральности.

В совокупности эти вызовы демонстрируют, что теоретико-методологическая база спортивного менеджмента больше не может ограничиваться традиционными управленческими и маркетинговыми парадигмами. Для адекватного реагирования на современные реалии она должна эволюционировать в междисциплинарном направлении, интегрируя знания из области цифровой экономики, экологической этики, социологии медиа, гендерных исследований и теории устойчивого развития. Только такой синтетический подход позволит спортивному менеджменту сохранить свою научную релевантность и практическую эффективность в условиях глубокой трансформации глобального спортивного ландшафта.

Спортивный менеджмент представляет собой динамично развивающуюся междисциплинарную область, основанную на синтезе управленческих, экономических, социологических и педагогических теорий. Его теоретико-методологическая база должна учитывать как глобальные тренды (цифровизация, устойчивое развитие), так и локальные особенности национальных спортивных систем. В российском контексте дальнейшее развитие дисциплины требует усиления эмпирических исследований, стандартизации профессиональных компетенций и интеграции в международное научное сообщество. Только при условии системного теоретического осмыслиения и методологической рефлексии спортивный менеджмент сможет обеспечить эффективное управление спортом как социальным институтом и экономическим сектором.

### Список источников

1. Sports Global Market Report 2025. URL:<https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/sports-global-market-report> (дата обращения: 12.10.2025 г.)
2. Заседание Совета по развитию физической культуры и спорта. URL:<http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/72552> (дата обращения: 12.10.2025 г.)
3. Щукин Е.А. Из истории познания менеджмента физкультурно-оздоровительных организаций России. Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 7-3. С. 55-58.
4. Почкинин А.В. Спортивный менеджмент XXI века: основные направления и особенности развития. Монография. – Малаховка: МГАФК, 2022.

5. Обожина Д. А. Управление физкультурно-спортивной организацией: учеб. пособие. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.
6. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. № 1. P. 99–120.
7. DiMaggio P. J., Powell W. W. 1991. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: Powell W. W., DiMaggio P. J. (eds.). The New Institutionalism in Organizational Studies. Chicago and London: The University of Chicago Press.
8. Зудин А.Б., Гурцкой Л.Д., Ананченкова П.И. Концепция «управление знаниями» в системе современного менеджмента. Здоровье мегаполиса. 2023. Т. 4. № 1. С. 98-104.
9. Гриднев А.А., Ананченкова П.И. Кадровый консалтинг для малого бизнеса: услуги и виды деятельности. Путеводитель предпринимателя. 2013. № 20. С. 70-76.

#### **Сведения об авторе**

**Брабец Андрей Сергеевич**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Brabets Andrey Sergeevich**, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia