Анализ механизмов управления системой спортивного маркетинга в Российской Федерации

Колбасин Дмитрий Алексеевич
аспирант, кафедра менеджмента, Московский университет имени С.Ю. Витте, kd13ru@gmail.com,

Маковецкий Михаил Юрьевич
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансовых рынков и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; доцент кафедры менеджмента, Московский университет имени С.Ю. Витте, mmakov@mai.ru,

Силакова Вера Владимировна
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента, Московский университет имени С.Ю. Витте, v.silakova@rgaumcxal.ru

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения результативности управления спортивным маркетингом в Российской Федерации в условиях высокой концентрации доходов вследствие повышения роли государственно-корпоративного спонсорства, низкой доли собственных коммерческих поступлений клубов и слабой монетизации постсоревновательной спортивной инфраструктуры. В статье представлен анализ механизмов управления системой спортивного маркетинга в Российской Федерации и определены ключевые ограничения ее коммерческого развития.

Установлено, что сложившаяся российская модель управления системой спортивного маркетинга характеризуется гипертрофированной зависимостью от государственно-корпоративного спонсорства, тогда как доля доходов от взаимодействия с болельщиками и реализации медиаправ остается критически низкой по сравнению с ведущими европейскими лигами. Выявлена недостаточная эффективность использования постсоревновательной инфраструктуры. Определены основные факторы, сдерживающие рост стоимости медиаправ.

Научная новизна исследования заключается в развитии методических подходов к расчету индекса коммерческой результативности билетной программы и комплексной систематизации проблем управления спортивным маркетингом. В результате исследования предложены рекомендации по расширению маркетинговых механизмов, диверсификации доходов, развитию цифрового взаимодействия с болельщиками и повышению востребованности спортивных объектов.

Ключевые слова: спортивный маркетинг, механизмы управления, коммерциализация спорта, ROI, индекс коммерческой результативности, билетные программы, спонсорство.

Введение

Современный спорт представляет собой масштабную социально-экономическую систему, прибыльность которой в значительной степени определяется эффективностью управления коммерческими активами. В условиях роста конкуренции за внимание аудитории и за привлекаемые инвестиции спортивный маркетинг из механизма специфического продвижения товаров и услуг становится фундаментальной управленческой функцией спортивной организации, интегрирующей стратегическое планирование, бренд-менеджмент и финансовый инжиниринг.

Актуальность исследования обусловлена недостаточной коммерческой устойчивостью российского спорта и высокой зависимостью спортивных организаций от государственно-корпоративного финансирования. Невысокая доходность медиаправ, билетных программ и взаимодействия с болельщиками свидетельствует о необходимости совершенствования действующих механизмов спортивного маркетинга. Дополнительную значимость приобретает задача повышения эффективности использования спортивной инфраструктуры. Исследование данных механизмов позволит разработать практические решения по диверсификации доходов, укреплению финансовой устойчивости и развитию спортивной индустрии в Российской Федерации.

Цель данного исследования заключается в том, чтобы выявить структурные особенности механизмов управления системой спортивного маркетинга в Российской Федерации и количественно оценить эффективность ключевых маркетинговых инструментов (билетные программы, спонсорские контракты, управление медиаправами). Для достижения цели необходимо решение следующих задач: уточнить теоретико-методологическую сущность спортивного маркетинга и систематизировать его ключевые характеристики; провести анализ основных статей доходов отечественных спортивных организаций с учетом зарубежного опыта и российской практики; предложить научно обоснованные рекомендации по расширению маркетинговых механизмов, диверсификации доходов, развитию цифрового взаимодействия с болельщиками и повышению востребованности спортивных объектов.

Исследование базируется на структурно-функциональном анализе органов управления спортом, сравнительном анализе с данными английской Премьер-лиги (бенчмаркинг), а также на авторских расчетных методиках. Эмпирическую базу составили данные официальной отчетности Российской Премьер-лиги (РПЛ), Континентальной хоккейной лиги (КХЛ), доступная в открытых источниках отраслевая аналитика и экспертные оценки, представленные в профильных СМИ.

Феномен спортивного маркетинга и механизмы управления им

Маркетинг в деятельности хозяйствующего субъекта прошел долгий путь от рекламного инструмента до комплексного стратегического процесса рыночного анализа и создания потребительской ценности. Материальной основой реализации этого процесса выступает организационно-управленческий механизм, включающий ресурсное, функциональное и институциональное обеспечение. В спортивном маркетинге данный механизм приобретает отраслевую специфику и способен генерировать мультипликационный эффект, распространяющийся на смежные сектора экономики. Спорт высоких достижений повышает престиж страны и делает страну узнаваемой на международном уровне. Сопереживая спортсменам-соотечественникам во время проведения соревнований на стадионах, спортивных сооружениях, население проявляет патриотические чувства [1].

Попытки осмыслить и исследовать феномен спортивного маркетинга предпринимались еще в конце XIX – начале XX веков преимущественно западными исследователями, что было связано с проведением масштабных спортивных мероприятий, телевизионным освещением игр (Олимпийские игры – Берлин, 1934), появлением в них спонсорских пакетов (Олимпийские игры – Лос-Анджелес, 1984) и, в конечном итоге, цифровизацией сегодняшнего спортивного контента. Научные исследования управления спортивным маркетингом как самостоятельного научного направления начали активно формироваться в 1950–1970-х годах, а первые академические программы и серьезные публикации появились в США в 1960-х годах. В Российской Федерации развитие данной области научных исследований пришлось на начало 2000-х годов. Основной целью стало применение общих принципов управления, маркетинга и финансов к специфической индустрии спорта.

Английский исследователь спортивного маркетинга Лондонского университета С. Чедвик определяет спортивный маркетинг как непрерывный поиск возможностей комплексного решения задач как непосредственных, так и косвенных задач потребителей спорта, компаний, работающих в спортивной сфере, и других физических лиц и организаций, связанных со спортом, в условиях изменчивой и непредсказуемой среды, характерной для самого понятия «спорт» [2]. Представителями австралийской школы маркетинга предложено следующее определение понятию спортивный маркетинг: «Спортивный маркетинг – это социальный и управленческий процесс, посредством которого спортивный менеджер стремится получить то, в чем нуждается и чего хотят спортивные организации» [3]. Российский

исследователь С.Н. Скороходов предлагает следующую интерпретацию: «Спортивный маркетинг – это комплекс управленческих и социальных мероприятий, обеспечивающих эффективное функционирование спортивной организации по направлению реализации и продвижения спортивный товаров и услуг во внешней среде» [4]. По нашему мнению, определение, предложенное отечественным исследователем, подчеркивает двойственность позиции трактовки спортивного маркетинга: с одной стороны, маркетинг выступает инструментом управления спортивной организацией, с другой – выполняет социальные функции, что особенно актуализируется в российском контексте.

Таким образом, имеющиеся трактовки спортивного маркетинга, на наш взгляд, необходимо дополнить, конкретизировать и расширить с учетом его экономической составляющей и современных условий его реализации, а также специфического характера спортивного продукта, который имеет сложную структуру и комплексный характер. В структуру спортивного продукта входят: основной продукт; эмоционально-зрелищная; сопутствующие услуги; брендовые элементы; медиапродукт; материальные товары; коммерческие права. При этом его потребительская ценность формируется не только результатом спортивного соревнования, но и совокупным опытом взаимодействия аудитории со спортивной организацией.

Ввиду этого предлагается авторская трактовка спортивного маркетинга. Спортивный маркетинг – это часть процесса управления созданием, продвижением и монетизацией спортивного продукта на всех этапах его доведения до конечного потребителя, основанного на сочетании рыночных механизмов и государственно-частного партнерства с целью достижения долгосрочного положительного экономического эффекта, повышения конкурентоспособности отрасли и устойчивого роста добавленной стоимости в смежных секторах экономики. Предложенное определение раскрывает ключевые элементы, которые были выявлены в ходе исследования, и устраняет ограничения классических существующих подходов. Оно направлено на систематизацию и оценку результативности ключевых механизмов управления системой спортивного маркетинга, включая спонсорство и партнерство, билетно-абонементные программы, продажу медиаправ и контента, аналитику и исследования целевой аудитории.

Спортивный маркетинг представляет собой сложную систему создания, продвижения и коммерциализации спортивного продукта, ориентированную на интересы потребителей и участников рынка. Этот продукт носит специфический характер, характеризующийся непредсказуемостью спортивного результата, высокой эмоциональной вовлеченностью его потребителей и эфемерностью самого акта потребления. Данная специфика, лежащая на стыке отраслевого и функционального менеджмента, предопределяет необходимость разработки особых механизмов управления, направленных на коммерциализацию спортивных активов в условиях рыночной неопределенности.

Спортивный маркетинг охватывает продвижение товаров, брендов или услуг через спорт (спонсорство), а также маркетинг самих спортивных организаций, команд, атлетов и мероприятий. Его главные особенности – эмоциональная привязанность аудитории к результату, непредсказуемость самого спортивного продукта (результата), сложная структура целевой аудитории. Болельщики покупают не просто билеты или атрибутику, а эмоции, сопричастность к победам и ориентированность на определенный образ жизни.

В современных условиях спортивный маркетинг следует рассматривать сквозь призму системного подхода, т.е. как систему управления, поскольку его результаты формируются во взаимосвязи стратегических, организационных, финансовых, коммуникационных и цифровых механизмов. Данная система объединяет совокупность взаимосвязанных между собой и взаимодействующих элементов: спортивные организации, болельщики, спонсоры, медиаплатформы, инфраструктурные операторы и иные заинтересованные стороны, интересы которых требуют согласования. Поэтому эффективность спортивного маркетинга определяется не отдельными мероприятиями, а комплексностью, координацией и адаптивностью управленческих решений.

С учетом указанных особенностей спортивного маркетинга необходимо постоянное совершенствование механизмов управления им. В самом общем понимании механизмы управления понимаются как комплекс инструментов, методов и процессов, которые используются для продвижения спортивных клубов, мероприятий, брендов и услуг. Механизмы управления спортивным маркетингом включают стратегическое планирование, сегментацию аудитории, бренд-менеджмент, спонсорство, медиакоммуникации и управление клиентским опытом и др. В свою очередь эффективность управления определяется диверсификацией доходов, устойчивостью партнерских связей и способностью спортивных организаций адаптироваться к изменениям рыночной среды.

Анализ основных статей доходов спортивных организаций: зарубежный опыт и российская специфика

Актуальная российская модель управления спортивным маркетингом характеризуется специфической структурой доходов, которая не характерна для общеевропейской и североамериканской модели. В связи с этим в контексте нашего исследования представляется необходимым проанализировать основные статьи доходов отечественных спортивных организаций.

На основе данных официальной отчетности Российской футбольной премьер-лиги (РПЛ) можно выделить три основных источника доходов лиги и клубов РПЛ соответственно:

Телевизионные и медиаправа. Согласно действующему четырехлетнему контракту с холдингом «Матч» (сезоны 2022–2023 и 2025–2026 годов) общие выплаты РПЛ составляют 28,6 млрд. руб.: по 6,6 млрд. в первые два сезона и по 7,7 млрд. руб. за два последующих [5].

Беттинг-партнерство как форма сотрудничества между букмекерской компанией и партнёрами (аффилейтами), при которой последние получают вознаграждение за привлечение новых клиентов. Контракт с ООО «Управляющая компания НКС» (букмекерская компания «Winline») ежегодно приносит РПЛ около 2,76 млрд руб. [6].

Титульное спонсорство. Соглашение с национальной платежной системой «Мир» приносит РПЛ до 800 млн. руб. за соревновательный сезон.

Часть доходов РПЛ распределяются между спортивными клубами (участниками турнира) в зависимости от их спортивных результатов по итогам соревновательного сезона и других достижений, например, медийной активности или уровня посещаемости. Структура доходной части спортивных клубов РПЛ и Английской премьер-лиги (АПЛ) существенно различается, что наглядно представлено в таблице 1.

Таблица 1
Структура доходов футбольных клубов Российской Федерации с клубами Англии в долевом соотношении к общему доходу в 2024 году

Показатель	Средний клуб РПЛ (Российская Федерация)	Средний клуб АПЛ (Англия)
Коммерческие доходы: спонсорские и рекламные контракты	55–65%	15–25%
Доходы в дни матчей: выручка от билетов, продажи атрибутики на стадионах и т.п.	5–10%	10–20%
Поступления от организаторов соревнований: призовые, доля в доходах от телетрансляций	10–15%	50–60%
Прочие операционные доходы: бюджетные субсидии, взносы учредителей и выручка от «прочей спортивной деятельности» (трансферы)	20–30%	5–10%
Совокупная выручка футбольных лиг	~11 млрд. руб.	£6,3 млрд. (~720 млрд. руб.)

Составлено на основании ключевых финансовых показателей клубов МИР Российской премьер-лиги // Официальный сайт Российской футбольного союза. – URL: https://www.rfs.ru/ subject/1/documents/download?documentId=1816 (дата обращения: 21.03.2026).

Как можно видеть по данным таблицы 1, статьи «Коммерческие доходы» и «Прочие операционные доходы» составляют более 70% от всех доходов, поступающих в российские футбольные клубы. В свою очередь, в Англии ключевыми доходами спортивных организаций являются поступления от телетрансляций и рекламных контрактов – более 80%.

Международная аудиторская и консалтинговая корпорация «Делойт» по итогам футбольного сезона в АПЛ 2023–2024 годов провела анализ структуры доходов английских футбольных клубов и сделала прогноз динамики доходов клубов АПЛ на последующие два сезона [7]. Согласно полученным оценкам, совокупный доход клубов АПЛ растет от года к году примерно на 4,57%. При этом в соревновательном сезоне 2023–2024 годов 52% от всех указанных доходов составляли поступления от лицензионного вещателя SKY Sports (Англия). Более 34% составляют коммерческие доходы от спонсоров. Несмотря на то, что в АПЛ имеет место высокая средняя посещаемость матчей, доходы от реализации товаров и услуг непосредственно в дни проведения спортивных мероприятий в среднем составляет не более 14%.

Российский механизм управления финансовыми поступлениями характеризуется высокой зависимостью от средств генеральных спонсоров (все поступления зависят от финансовой стабильности ключевых партнеров уровня ПАО «Газпром», ПАО Банк ВТБ, ОАО «РЖД» и др.), что делает систему управления спортивной организацией уязвимой к потрясениям рынка, изменениям социальных целей генеральных спонсоров и снижает стимулы для развития медиамаркетинга и ориентира на конечного потребителя.

На основании изложенного выше следует вывод о том, что существует ряд барьеров, сдерживающих рост стоимости спортивных медиаправ в Российской Федерации, в том числе: низкий уровень кадрового обеспечения и отсутствие современных образовательных стандартов подготовки таких специалистов; отсутствие конкуренции между телеканалами и цифровыми платформами за права на трансляции матчей РПЛ; монопольное положение основного вещателя (холдинг «Матч»); низкое качество соревновательного контента и, исходя из этого, низкий интерес к просмотру матчей лиги со стороны иностранных зрителей; недостаточная коммерциализация цифрового контента.

В свою очередь со стороны Министерства спорта Российской Федерации, спортивных федераций, международных спортивных организаций (UEFA, FIFA, МОК и др.), стремящихся развивать в спортивных клубах

стремление к финансовой стабильности и независимости от внешних факторов, спонсорских ограничений, применяются инструменты стимулирования получения доходов от других источников финансирования. По итогам сезона 2024–2025 три клуба РПЛ в соответствии с итоговым соревновательным местом получили от лиги финансовые средства (призовые выплаты): ФК «Краснодар» (1,28 млрд.), ФК «Зенит» (1,11 млрд.) и ФК «ЦСКА» (1,03 млрд.). При этом победитель соревновательного сезона РПЛ ФК «Краснодар» получил 1,2 млрд. руб., а «Оренбург», оказавшийся на последнем месте, – около 300 млн. Структура призового фонда Российской футбольной премьер-лиги показана в таблице 2.

Таблица 2
Структура призового фонда Российской футбольной премьер-лиги в сезоне 2024–2025 годов

Компонент распределения	Объем (млн руб.)	Критерий
По итоговому месту в турнирной таблице	~9 500	Чем выше место, тем больше составляет итоговый финансовый трансферт (призовая выплата)
Бонус за работу с аудиторией	277,5	Средняя заполняемость стадиона
Бонус за медийную эффективность	277,5	Медиактивность в соцсетях, просмотры, вовлеченность зрительской аудитории

Составлено на основании источника: Горшков В. Призовые в российской Премьер-лиге: какие они и как делятся // РИАМО. – 26.08.2025. – URL: https://riamo.ru/news/sport/ prizovye-v-rossijskoj-premer-lige-kakie-oni-i-kak-deljatsja/ (дата обращения: 20.03.2026).

Бонус за работу с аудиторией в сезоне 2024–2025 годов был распределен не по абсолютной посещаемости, а по заполняемости стадионов: ФК «Краснодар» со средней посещаемостью 27 559 зрителей (82% заполняемости) получил бонус, опередив ФК «Зенит» с 35 691 зрителем (56% заполняемости). Это свидетельствует о формировании более сложной системы стимулирования маркетинговой активности клубов.

После реализации масштабных спортивных проектов уровня Олимпийских игр в Сочи 2014 года или FIFA Чемпионата мира по футболу в 2018 году на территории Российской Федерации были реализованы проекты по строительству различных транспортных, инженерных и спортивных инфраструктурных объектов. Совокупные расходы на указанные проекты оцениваются в диапазоне от 1,2 до 1,8 трлн. руб. (по курсу на момент проведения) [8].

Многие спортивные инфраструктурные объекты по ранее согласованному проекту должны были в течение нескольких лет выйти на самоокупаемость. В соответствии с Распоряжением Правительства Российской Федерации от 24.07.2018 г. № 1520-р «О концепции наследия чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года в 2018 году ставилась задача обеспечения эффективного использования в постсоревновательный период объектов спортивной инфраструктуры. Однако на практике указанные задачи не решаются или решаются не в полной мере, а большинство современных спортивных объектов не выходят на свои проектные мощности. Низкая посещаемость матчей, дифференциация зрительского интереса в значительной мере обусловлены слабым и неэффективным использованием существующих инструментов спортивного маркетинга.

Направления совершенствования механизмов управления спортивным маркетингом

Принимая во внимание изложенные выше проблемы и ограничения, существующие в области спортивного маркетинга, можно обозначить следующие направления совершенствования механизмов управления им.

1. Повышение уровня монетизации домашних матчей. Расширение доходов за счет дифференцированной билетной политики, динамического ценообразования, VIP-пакетов, общественного питания, парковки, мерчандайзинга и дополнительных развлекательных услуг. При этом следует учитывать, что в мировой практике для оценки результативности монетизации проведения спортивных мероприятий (доходы в дни спортивных мероприятий) используются различные метрики: средняя заполняемость стадиона (Attendance Rate), средняя цена билета (Average Ticket Price), выручка на одного зрителя (Revenue per Fan).

2. Диверсификация источников доходов спортивных клубов и лиг. Наиболее доходными статьями мирового спорта являются доходы, поступающие от реализации билетов, а также от реализации коммерческих спонсорских пакетов. Учитывая существующий механизм инвестиционной поддержки сферы физической культуры и спорта со стороны государства, следует указать на реализацию комплексного подхода со стороны органов исполнительной власти и законодателей в отношении предполагаемых мер, которые могут оказать влияние на заинтересованность предпринимателей использовать свои средства в качестве инвестиций в данную сферу [9].

Представляется целесообразным разработать и внедрить долгосрочные стратегии снижения зависимости от государственно-корпоративного спонсорства. Приоритетными направлениями должны стать: развитие собственных медиаплатформ, создание клубных экосистем для прямого взаимодействия с болельщиками (CRM-системы, программы лояльности), а также активное привлечение спонсоров из потребительских секторов (ритейл, технологии, телекоммуникации) через открытые тендерные процедуры.

3. Разработка и анализ индекса коммерческой результативности билетных программ. В основе билетной программы лежит классическая маркетинговая концепция Ф. Котлера «4P» (Product, Price, Promotion, Place – товар, цена, продвижение, дистрибуция), где цена является одним из центральных элементов, определяющих как спрос, так и итоговую выручку. При этом на продвинутом уровне добавляются еще два элемента – процесс покупки (Purchase) и оценка результативности (Profiting), что также подчеркивает необходимость разработки интегральных показателей для измерения успешности билетной программы. При этом целесообразно принять во внимание результаты ряда современных исследований, подтверждающие приоритетность финансовых и клиентских метрик в оценке результативности спортивных организаций [10].

Единой общепринятой формулы индекса коммерческой результативности билетной программы (I_{ticket}) не существует, поэтому он может быть сконструирован с учетом ряда факторов, наиболее значимых для конкретного вида спорта. В конечном счете в составе индекса коммерческой результативности могут быть учтены дополнительные диагностические коэффициенты: заполняемость – отношение числа проданных билетов к доступному билетному фонду; фактическая посещаемость; средний чистый доход в расчете на один билет и др.

Индекс является безразмерной величиной и выражается в пунктах либо процентах относительно базы: 100 пунктов – целевой уровень, более 100 – превышение, менее 100 – отставание. При этом исходные показатели, учитываемые в расчете индекса, измеряются в рублях, процентах, билетах, посетителях, днях и рублях на одно доступное место. Для практического применения индекса коммерческой результативности билетной программы (I_{ticket}) необходимо установить его пороговые значения, позволяющие соотнести полученный результат с определенным уровнем эффективности. Это обеспечит содержательную интерпретацию индекса, выявление отклонений от целевых ориентиров и обоснование соответствующих управленческих решений в сфере ценообразования, продвижения и организации продаж. Например, клубам с низкими значениями индекса I_{ticket} рекомендуется пересмотреть ценовую политику, ориентируясь на модели динамического ценообразования, широко применяемые в европейских лигах. Для этого необходимо внедрить аналитические системы, позволяющие корректировать цены в зависимости от категории матча, времени до события, текущего спроса и истории покупок болельщика.

4. Создание конкурентной среды на рынке спортивных медиаправ. Целесообразно рассмотреть возможность разбивки прав на трансляции на отдельные лоты (пакеты) для привлечения нескольких вещателей – как традиционных телеканалов, так и цифровых платформ. Это позволит повысить совокупную стоимость прав и стимулировать качество производства контента. Рекомендуется также развивать экспортные направления продаж прав для привлечения зарубежной аудитории.

5. Совершенствование управления клиентским опытом, внедрение CRM-систем и аналитики данных. Повышение качества сервиса на всех этапах взаимодействия с болельщиками – от приобретения билета до получения послематчевых предложений, что способствует росту лояльности и повторных посещений. Сегментация аудитории, персонализация коммуникаций и прогнозирование спроса позволяют повысить конверсию продаж и потребительскую ценность болельщика. Особое значение при этом имеют персонализация коммуникаций, сокращение времени обслуживания, развитие цифровых сервисов и оперативный учет обратной связи.

5. Оценка возврата инвестиций в спонсорские программы. Использование показателя ROI (Return on Investment, или «возврат инвестиций») для сопоставления экономического эффекта от партнерства с объемом вложений. Данный показатель позволяет не только определить экономическую эффективность вложений для спонсора, но и выявить структурные особенности российского рынка, где многие сделки не являются по своему характеру рыночными. При этом необходима стандартизация оценки результативности спонсорских контрактов (ROI). Для этого можно использовать методологию Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) в качестве базового отраслевого стандарта, дополнив ее обязательными требованиями к раскрытию показателей конверсии (регистрации, первые депозиты, прирост продаж). При оценке медийного ROI спонсорских пакетов государственных корпораций необходимо применять рыночные расценки на телевизионную и цифровую экспозицию, исключая завышение за счет льготного доступа к государственным каналам.

6. Развитие кадрового потенциала в сфере спортивного маркетинга, медиаменеджмента и медиакоммуникаций. Учитывая выявленный дефицит компетенций, целесообразно актуализировать образовательные программы высшего образования (по направлениям «Менеджмент», «Реклама и связи с общественностью») со включением в них специализированных модулей по спортивному маркетингу, цифровой аналитике, управлению лицензированием контента и спонсорскому аккаунт-менеджменту. Рекомендуется также развитие программ дополнительного профессионального образования для действующих сотрудников спортивных организаций.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие обобщения и выводы. Российская модель управления системой спортивного маркетинга сильно зависит от государственно-корпоративного спонсорства, составляющего большую часть доходов спортивных клубов,

что снижает финансовую устойчивость отрасли. Доходы от болельщиков и медиаправ остаются ниже европейского уровня, что указывает на недоиспользование рыночного потенциала.

В результате проведенного анализа был выявлен ряд барьеров, ограничивающих потенциал и снижающих эффективность спортивного маркетинга в Российской Федерации: высокая зависимость спортивных организаций от государственно-корпоративного спонсорства, препятствующая диверсификации доходов; низкая коммерческая отдача от билетных программ и взаимодействия с болельщиками вследствие слабого применения современных маркетинговых инструментов; недостаточная стоимость медиаправ, обусловленная ограниченным спросом со стороны вещателей и недостаточной привлекательностью спортивного контента; неэффективное использование постспортивной инфраструктуры, выражающееся в низкой заполняемости арен и недостаточной монетизации их коммерческого потенциала.

Для решения существующих проблем были сформулированы рекомендации, направленные на повышение эффективности использования механизмов управления системой спортивного маркетинга. В условиях Российской Федерации необходимо обеспечить диверсификацию источников доходов для спортивных организаций, внедрить динамическое ценообразование, а также использовать индекс коммерческой результативности билетных программ, который позволяет оценивать эффективность маркетинговых инструментов. Кроме того, целесообразно развивать CRM-системы и проводить персонализированную работу с болельщиками. Также необходимо адекватно оценивать спонсорские программы на основе ROI, повышать коммерческую привлекательность медиаправ, качество соревновательного и цифрового контента и расширять многофункциональное использование существующей спортивной инфраструктуры.

Литература

1. Physical culture and sports in the Republic of Kazakhstan: current state and development prospects / A. M. Abdrassilov, Y. D. Orynbassarova, A. T. Omarova, M. Y. Makovetsky // Образовательные ресурсы и технологии. – 2023. – No. 2 (43). – P. 84–92.
2. Чедвик С. Маркетинг спорта / Под ред. Джона Бича и Саймона Чедвика; Пер. с англ. – 5-е изд. – М.: Альбина Паблишер, 2022. – 708 с.
3. Shilbury D., Quink S., Westerbeek H. Strategic Sport Marketing // David Shilbury, Hans Westerbeek, Shayne Quick, Daniel Funk, Adam Karg. – New South Wales, 2014. – 388 p.
4. Скороходов, С. Н. Маркетинг в системе управления спортивной организацией / С. Н. Скороходов // Наука и спорт: современные тенденции. – 2018. – Т. 21. № 4. – С. 165–170.
5. Горшков В. Призовые в российской Премьер-лиге: какие они и как делятся // РИАМО. – 26.08.2025. – URL: https://riamo.ru/news/sport/prizovye-v-rossijskoj-premer-lige-kakie-oni-i-kak-deljatsja/ (дата обращения: 20.03.2026).
6. Майоров В. РПЛ определилась с беттинг-партнером: Winline заплатит 11 млрд. за 4-летнее соглашение // Metaratings. – 07.06.2022. – URL: https://metaratings.ru/ blog/rpl-opredelilas-s-betting-partnyerom-winline-zaplatit-11-mlrd-za-4-goda/?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com (дата обращения: 03.04.2026).
7. In the 2023/2024 season, Premier League clubs generated £6.3 billion in revenue, a 4% increase on the previous season // Deloitte agency. – URL: www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/annual-review-of-football-finance-premier-league-clubs.html (дата обращения: 21.03.2026).
8. Колбасин, Д. А. Российский опыт государственно-частного партнерства в финансировании развития спортивной сферы / Д. А. Колбасин, Р. Р. Актикенов // Актуальные вопросы экономического развития регионов : Сборник материалов VII Всероссийской заочной научно-практической конференции, Волгоград, 25 мая 2018 года / Под общей редакцией С. К. Волкова. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2018. – С. 90–94.
9. Артемьев, Н. В. Потенциал государственно-корпоративного финансирования физической культуры и спорта в Российской Федерации / Н. В. Артемьев, Д. А. Колбасин, А. Н. Артемьев // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2024. – № 1 (48). – С. 36–44.
10. Lee S., Brownlee E., Kim Y., Lee S. Ticket Sales Outsourcing Performance Measures Using Balanced Scorecard and Analytic Hierarchy Process Combined Model // Sport Marketing Quarterly. – 2017. – Vol. 26, No. 2. – P. 110–120. – URL: scholarworks.indianapolis.iu.edu/server/api/core/bitstreams/f563f2c2-04a1-4ed8-a9e1-11f3cba2db8d/content (дата обращения: 24.04.2026).

Analysis of mechanisms for managing the sports marketing system in the Russian Federation

Kolbasin D.A., Makovetsky M.Yu., Silakova V.V.

Moscow Witte University, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow Witte University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The relevance of the study is due to the need to increase the effectiveness of sports marketing management in the Russian Federation in the context of a high concentration of income due to an increase in the role of state-corporate sponsorship, a low share of clubs' own commercial revenues and weak monetization of post-competitive sports infrastructure. The article presents an analysis of the mechanisms for managing the sports marketing system in the Russian Federation and identifies the key limitations of its commercial development.

It has been established that the current Russian model of managing the sports marketing system is characterized by a hypertrophied dependence on state-corporate sponsorship, while the share of income from interaction with fans and the implementation of media rights remains critically low compared to the leading European leagues. Insufficient efficiency of post-competition infrastructure use was revealed. The main factors that restrain the growth of the cost of media rights have been identified.

The scientific novelty of the study lies in the development of methodological approaches to calculating the index of commercial performance of the ticket program and a comprehensive systematization of the problems of managing sports marketing. As a result of the study, recommendations were proposed to expand marketing mechanisms, diversify income, develop digital interaction with fans and increase the demand for sports facilities.

Keywords: sports marketing, management mechanisms, commercialization of sports, ROI, commercial performance index, ticket programs, sponsorship.

References

1. Physical culture and sports in the Republic of Kazakhstan: current state and development prospects / A. M. Abdrassilov, Y. D. Orynbassarova, A. T. Omarova, M. Y. Makovetsky // Educational Resources and Technology. – 2023. – No. 2 (43). – P. 84–92.
2. Chadwick S. Sports Marketing/Ed. John Beech and Simon Chadwick; Per. from English. – 5th ed. – M.: Albina Publisher, 2022. – 708 p.
3. Shilbury D., Quink S., Westerbeek H. Strategic Sport Marketing // David Shilbury, Hans Westerbeek, Shayne Quick, Daniel Funk, Adam Karg. – New South Wales, 2014. – 388 p.
4. Skorokhodov, S. N. Marketing in the management system of a sports organization/S. N. Skorokhodov//Science and sports: modern trends. – 2018. – Vol. 21. No. 4. – P. 165–170.
5. Gorshkov V. Prize money in the Russian Premier League: what they are and how they are divided // RIAMO. – 26.08.2025. – URL: https://riamo.ru/news/sport/ prizovye-v-rossijskoj-premer-lige-kakie-oni-i-kak-deljatsja/ (date of access: 20.03.2026).
6. Mayorov V. RPL decided on a betting partner: Winline will pay 11 billion for a 4-year agreement // Metaratings. – 07.06.2022. – URL: https://metaratings.ru/ blog/rpl-opredelilas-s-betting-partnyerom-winline-zaplatit-11-mlrd-za-4-goda/?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com (date of access: 03.04.2026).
7. In the 2023/2024 season, Premier League clubs generated £6.3 billion in revenue, a 4% increase on the previous season // Deloitte agency. – URL: www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/research/annual-review-of-football-finance-premier-league-clubs.html (date of access: 21.03.2026).
8. Kolbasin, D. A. Russian experience of public-private partnership in financing the development of the sports sector / D. A. Kolbasin, R. R. Aktikenov // Topical issues of economic development of the regions: Collection of materials of the VII All-Russian correspondence scientific and practical conference, Volgograd, May 25, 2018 / Edited by S. K. Volkov. – Volgograd: Volgograd State Technical University, 2018. – P. 90–94.
9. Artemyev, N. V. Potential of state-corporate financing of physical culture and sports in the Russian Federation / N. V. Artemyev, D. A. Kolbasin, A. N. Artemyev // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2024. – No. 1 (48). – P. 36–44.
10. Lee S., Brownlee E., Kim Y., Lee S. Ticket Sales Outsourcing Performance Measures Using Balanced Scorecard and Analytic Hierarchy Process Combined Model // Sport Marketing Quarterly. – 2017. – Vol. 26, No. 2. – P. 110–120. – URL: scholarworks.indianapolis.iu.edu/server/api/core/bitstreams/f563f2c2-04a1-4ed8-a9e1-11f3cba2db8d/content (date of access: 24.04.2026).