

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-25-39

Гореликов В.А., ORCID 0000-0001-8676-3030, заместитель декана факультета спортивного менеджмента по бизнес-образованию, преподаватель кафедры спортивного маркетинга, Университет «Синергия», Москва, Россия, VGorelikov@synergy.ru

Братков К.И., ORCID 0000-0002-6825-8409, старший преподаватель кафедры спортивного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, Bratkovk@mail.ru

Маркетинговые продукты в спорте как инструменты конкурентной борьбы в индустрии спорта

В статье дан анализ основных маркетинговых продуктов в спорте, рассмотрены итоги исследования рынка спортивного маркетинга — международных спортивных событий и спортивных организаций, которые создают и зарабатывают на своих маркетинговых продуктах. Особое внимание уделено вопросам конкурентоспособности предпринимательских структур в спорте, реализующих разные маркетинговые продукты. Источниками информации стали отчетные и аналитические материалы, интервью специалистов и маркетологов в области спортивных финансов, годовые отчеты федераций, лиг и клубов, отчеты консалтинговых компаний, сайты данных структур. Отдельно проанализированы подходы российских спортивных организаций к созданию, продвижению и продажам своих маркетинговых программ, которые могут рассматриваться как ключевые инструменты для формирования конкурентных преимуществ в привлечении финансирования своей деятельности в будущем.

Ключевые слова: индустрия спорта, конкуренция в спорте, предпринимательство в спорте, маркетинговая стратегия, продуктовая стратегия, спонсорство, билетная программа, мерчандайзинг, медиаправа, спортивный маркетинг, спортивные соревнования

Введение

Спортивные маркетинговые продукты — основной источник для привлечения финансов участников индустрии спорта. Но эти финансы непросто получить в самой индустрии спорта и в отдельных взятых направлениях, так как идет постоянная конкуренция:

- между спортивными соревнованиями, особенно глобального уровня (Олимпийские игры, чемпионаты мира и Европы, континентальные клубные турниры, национальные чемпионаты и другие);

- между спортивными федерациями, лигами и клубами по различным видам спорта,

которые реализуют свои продукты на одном рынке;

- внутри отдельных видов спорта — между турнирами (международными и национальными), федерациями, лигами и клубами по одному виду спорта;

- внутри индустрии развлечений, частью которой является современный профессиональный спорт.

В исследовании [13] А. Малыгин дает определение маркетингового продукта, согласно которому продукт в спорте представляет собой различные комплексные решения актуальных проблем клиентов спортивной организации, создаваемые в форме товаров, услуг или иных выгод.

По определению компании PWC, понятие «маркетинговые продукты» в спорте включает следующие компоненты:

- спонсорство, в том числе выплаты за то, чтобы та или иная продукция ассоциировалась с командой, лигой или спортивным соревнованием, а также права на фирменное наименование;
- доходы от продажи билетов на спортивные соревнования;
- доходы от продажи прав на трансляцию спортивных соревнований по вещательным и кабельным телевизионным сетям, с помощью телевизионных станций, наземных и спутниковых радиостанций, интернета и мобильных устройств;
- мерчандайзинг, в том числе продажа лицензионных товаров с логотипами команды или лиги и изображениями игроков, а также других видов интеллектуальной собственности [18].

По исследованиям И. Солнцева, структура доходов российского футбольного клуба может быть представлена следующим образом:

- выручка в день проведения матчей (англ. matchday revenue) — доходы от продажи билетов (включая абонементы), еды, напитков и атрибутики;
- продажа прав на телетрансляции матчей клуба как в местном чемпионате, так и на зарубежных турнирах;
- коммерческая деятельность, куда включаются поступления от спонсоров, а также продажа фирменной продукции клуба;
- трансфер игроков [20].

Проанализировав источники и исходя из исследованного опыта проведения соревнований мирового уровня, можно дать следующее определение маркетинговым продуктам в спорте — это продукты деятельности спортивных организаций в виде билетных программ, спонсорских предложений, продукции мерчандайзинга и лицензирования, медиаправ и трансферов игроков, которые приносят доход от их реализации.

Изучив примеры мирового опыта, предлагается внести изменения и дополнения

в систему создания маркетинговых продуктов для спортивных организаций в России. Кроме того, рекомендуется рассмотреть новые подходы к реализации возможностей по работе с билетными программами, спонсорскими предложениями, мерчандайзингом и лицензированием, реализацией медиаправ и осуществления трансферов игроков. Представленные предложения направлены на повышение конкурентоспособности субъектов предпринимательства в российской индустрии спорта.

Анализ ситуации с маркетинговыми продуктами в спорте

За последние тридцать лет мировая индустрия спорта сделала качественный рост в доходах от своей деятельности. Столкнувшись с проблемами привлечения регулярных доходов от спортивных соревнований в 90-х годах прошлого столетия, даже на такие турниры, как Олимпийские игры и чемпионаты мира, менеджменту спорта пришлось пересмотреть свои подходы к финансированию спорта и сделать ставку на качественный маркетинг спортивных событий и на развитие своих маркетинговых продуктов.

Для определения того, что собой представляет спортивный маркетинг, необходимо взглянуть на маркетинг в целом. Маркетинг — это деятельность по созданию, продвижению и доведению до потребителей и клиентов товаров и услуг. Обычно в этой связи выделяют девять составляющих: собственно, товары и услуги, а также практика, люди, места, собственность, организации, информация и идеи. Не нужно обладать особым воображением, чтобы понять: спорт охватывает все эти составляющие [6].

Самые доходные и престижные спортивные события в мировой индустрии спорта — это Олимпийские игры (летние и зимние), Чемпионат мира по футболу, Чемпионат мира по автогонкам «Формула-1», Чемпионат мира по легкой атлетике и многие другие. К наиболее коммерчески

привлекательным видам спорта сегодня можно отнести футбол, бокс, автогонки, теннис, баскетбол, гольф, ММА, хоккей, легкую атлетику [11].

Но так было не всегда. Спорт начал проигрывать конкуренцию за время и деньги клиентов своим главным конкурентам на рынке развлечений — активно стали развиваться такие направления, как концертная деятельность, строились и возводились большие сети кинотеатров, начали свою работу парки развлечений и т.д. Не говоря уже о нарастающей конкуренции в самом спорте между спортивными соревнованиями, особенно глобального уровня (летние и зимние Олимпийские игры, Чемпионаты мира и Европы по футболу, континентальные клубные турниры, национальные чемпионаты и другие).

В настоящее время в мировой индустрии спорта можно наблюдать почти идеальное совпадение экономических интересов международных спортивных организаций, организаторов спортивных соревнований, телеканалов и бизнеса, продвигающего свои коммерческие и имиджевые интересы через спорт [10].

Спортивные организации смогли выделить основные направления работы в маркетинге, сфокусировавшись на работу по созданию и реализации своих маркетинговых продуктов — продажу билетов, спонсорства, мерчандайзинга, медиаправ и трансферов игроков.

Продажа билетов являлась и является одной из основных статей дохода спортивных клубов всего мира. Однако ее роль может меняться в зависимости от страны и вида спорта. На долю доходов от продажи билетов приходится около 30% совокупной выручки индустрии спорта. Это направление представляет собой основной источник доходов в спортивных регионах, где посещение спортивных соревнований является неотъемлемой частью культуры [15].

Спонсорство служит основным источником доходов в мировой индустрии спорта. В России оно также стало мощной под-

держкой многочисленных спортивных событий (Олимпийские игры, универсиады, чемпионаты мира и Европы), спорта высших достижений (национальные федерации и сборные страны), профессионального (спортивные лиги и клубы) и массового спорта [2].

В общей структуре доходов спортивных организаций доля доходов от мерчандайзинга может сильно различаться (от 1 до 20%). При этом нужно отметить, что спортивный мерчандайзинг, помимо доходной составляющей, имеет еще важные функции. Он — важнейший элемент бренд-менеджмента спортивных торговых марок и продвижения непосредственно самого спортивного продукта (спортивного события). А также он является важнейшей частью наследия любого спортивного соревнования, т.к. продукцию со спортивным логотипом часто сохраняют многие десятилетия [19].

Телевизионные трансляции стали неотъемлемой составляющей потребления спортивного продукта, а продажа прав на их распространение по всему миру стали одним из значительных источников выручки для организаторов крупных соревнований. Например, Чемпионат мира по футболу (ЧМ) в 2018 г. принес Международной федерации футбольных ассоциаций (ФИФА) более 3 млрд долл. выручки только за счет продажи прав на показ игр турнира по телевизору. Футбол можно назвать одним из наиболее успешных видов спорта с точки зрения использования медиа-возможностей. Медиа-права в спорте являются интеллектуальной собственностью организаторов соревнований или спортивных федераций [21].

Для большинства клубов мирового футбола бизнес, основанный на трансферах атлетов, актуален и приносит регулярный доход. Многие клубы, особенно в Бразилии, Аргентине, Португалии и Голландии, выстраивают подготовку своих спортсменов в собственных футбольных академиях и профессиональной команде клуба для дальнейшей

продажи в клубы ведущих футбольных чемпионатов — Англии, Испании, Италии и Германии. Формирование института трансфера атлетов в командных игровых видах спорта, прежде всего футболе, осуществлялось параллельно формированию спорта как вида профессиональной деятельности и превращению его в один из важнейших сегментов шоу-бизнеса. За этим явлением стоит необходимость удовлетворения естественной потребности клубов как хозяйствующих субъектов в решении задач управления персоналом.

На сегодняшний день конкуренция с другими сегментами индустрии развлечения и спорта проходят по двум основным продуктам — билетным программам и спонсорским предложениям.

По оценкам опрошенных представителей индустрии, в ближайшие 5 лет можно ожидать увеличение объема билетного рынка на 20%. При этом более оптимистичны в прогнозах представители билетных операторов, которые предсказывают рост рынка более чем на четверть. В качестве сегментов с наибольшим потенциалом развития в ближайшие 5 лет участники опроса отмечают спортивные мероприятия, концерты и фестивали [8].

За последнее десятилетие у спортивного спонсорства сформировался серьезный перечень конкурентов из других сегментов индустрии развлечений. По последним данным исследований компании ESP, 30% от спонсорских денег находятся вне спортивных каналов. Активно работают с привлечением спонсоров организаторы многочисленных ивентов, концертов, деловых конференций, массовых фестивалей и других мероприятий. Доля спорта в мировом обороте спонсорства составляет 70%. Далее идут развлечения — 10%, деловые конференции — 9%, искусство — 4%, фестивали и ярмарки — 4% и представители киноиндустрии и театров — 3% [3].

Практика показывает, что в подавляющем большинстве российских спортивных организаций (спортивные клубы и лиги, фе-

дерации по видам спорта и многие другие субъекты индустрии спорта) маркетинговое направление деятельности пока или отсутствует, или осуществляется по остаточному принципу. За исключением ограниченного числа ведущих футбольных, хоккейных и баскетбольных клубов, в наших спортивных организациях нет специалистов-маркетологов, и их функции возлагаются на других сотрудников. Но это не отменяет необходимости четко планировать и организовывать работу в этом направлении [12].

Международный рынок маркетинговых продуктов

Проведя исследование по изучению рынка спортивного маркетинга в период с 2006 по 2018 год, удалось выяснить, что доходы мировой индустрии спорта во всех регионах продолжили свой рост благодаря следующим факторам: улучшению экономической ситуации в мире, усилению воздействия телевизионной рекламы, дальнейшему распространению платного ТВ и продолжающемуся переходу спортивных трансляций на платное телевидение.

Существенному росту объемов спонсорской поддержки способствует возвращение на рынок спонсорства автопроизводителей и компаний сектора финансовых услуг. Крупные соревнования международного масштаба, включая летние Олимпийские и Паралимпийские игры в Бразилии и Южной Корее в 2016 и 2018 годах соответственно и Чемпионат мира по футболу в России в 2018 году, дали толчок росту доходов от продажи прав на трансляцию и спонсорских доходов в годы проведения этих соревнований, а также росту выручки от продажи билетов и мерчандайзинга в странах их проведения.

В 2018 году доходы мировой спортивной индустрии составили 173,6 млрд долл. Этот год оказался весьма прибыльным благодаря проведению зимних Олимпийских игр в Пхенчхане и Чемпионата мира по футбо-

лу в России. В таблице 1 показаны итоговые показатели доходов по основным маркетинговым продуктам в спорте за период с 2006 по 2018 годы [26].

Самая большая доля (41%) в суммарном доходе приходится на Северную Америку, которая является мировым лидером рынка спортивного маркетинга уже длительный период. При этом самые высокие темпы роста будут наблюдаться в Латинской Америке, но, поскольку этот рынок изначально относительно невелик (5%), региону удастся завоевать лишь ограниченную долю рынка.

Вторым по размеру рынком является регион Европы, Ближнего Востока и Африки (ЕМЕА) с долей рынка в 35%.

Еще один регион — Азиатско-Тихоокеанский, у которого по итогам 2018 года до-

ля рынка в 19%. Но это тот регион, который уже в ближайший период повлияет на рост и перераспределение доходов в мировой индустрии спорта, — в этом регионе пройдут две ближайшие Олимпиады. Более подробное распределение доходов по регионам указано в таблице 2.

Северная Америка

- Крупнейший регион, выручка которого в 2018 году составила 71,1 млрд долл. или 41% от мировой выручки.

- В 2018 году большая часть выручки (28,2%) получена в виде дохода от продажи прав на трансляции.

- Самые крупные спортивные события в данном регионе в ближайшее время — Чемпионат мира по легкой атлетике — 2022, Чемпионат мира по футболу — 2026, летние Олимпийские игры — 2028.

Таблица 1. Доходы мирового спортивного рынка за 2006–2018 годы

Table 1. Revenues of the global sports market for 2006–2018 years

№	Источник дохода	Сумма, млн долл.			
		2006	2010	2014	2018
1	Доходы от билетов	37 056	39 570	44 067	52 087
2	Продажа прав на трансляции	24 281	29 225	38 191	45 142
3	Спонсорство	26 749	34 972	45 536	53 824
4	Мерчандайзинг	19 430	17 624	19 096	22 571
	Итого:	107 516	121 391	146 890	173 624

Таблица 2. Доходы мирового спортивного рынка по регионам за 2006–2018 годы

Table 2. Revenues of the world sports market by regions for 2006–2018 years

№	Источник дохода	Сумма, млн долл.			
		2006	2010	2014	2018
1	Северная Америка	46 422	49 955	60 225	71 186
2	Европа, Ближний Восток и Африка	37 744	42 806	51 412	60 769
3	Азиатско-Тихоокеанский регион	17 952	22 735	27 908	32 988
4	Латинская Америка	5 398	5 895	7 345	8 681
	Итого:	107 516	121 391	146 890	173 624

Регион Европы, Ближнего Востока и Африки (EMEA)

- Второй по размеру регион, на долю которого приходится 35% от общей выручки, что в денежном выражении составляет 60,7 млрд долл.

- Выручка формируется преимущественно за счет дохода от продажи билетов (37,7%).

- Самые крупные спортивные события в данном регионе в ближайшее время — Чемпионат Европы по футболу — 2024, летние Олимпийские игры — 2024 и зимние Олимпийские игры — 2026.

Азиатско-Тихоокеанский регион

- В настоящее время находится на третьем месте по объемам выручки — 32,9 млрд долл.

- Основной источник формирования выручки — доходы от спонсорства, которые составляют 44% от совокупных доходов.

Самые крупные спортивные события в данном регионе в ближайшее время — летние Олимпийские игры — 2020, зимние Олимпийские игры — 2022 и Азиатские игры — 2023.

Латинская Америка

- Самый небольшой регион, на долю которого приходится 4,9% от общей выручки, что в денежном выражении составляет 8,6 млрд долл.

- Основными источниками формирования выручки являются доходы от продажи прав на трансляцию (31,2%) и доходы от спонсорства (31,0%) от всех доходов региона.

Самые большие спортивные события в данном регионе в ближайшее время — Кубок Америки по футболу в 2021 году в Аргентине и Колумбии и следующий — в 2024 году в Эквадоре.

Международный олимпийский комитет в своей маркетинговой стратегии использует классические маркетинговые продукты, которые приносят основные доходы. В таблице 3 приведены источники и привлеченные суммы олимпийских доходов в период с 2001 по 2016 годы. Так, по итогам последнего четырехлетнего олимпийского периода самым доходным источником стали продажи права на телевизионные трансляции, которые составили 4 157 млн долл. или 53% от общего дохода за данный период. Еще одной серьезной статьей дохода стала работа с олимпийскими партнерами — 3 040 млн долл. или 39%. От продажи билетов поступило 527 млн долл., а от лицензионной деятельности — 74 млн долл. [25].

В отчетах Международной федерации футбола (ФИФА), приведенных в таблице 4, также выделяются доходы от про-

Таблица 3. Источники олимпийских доходов

Table 3. The sources of Olympic revenue

№	Источник дохода	Сумма, млн долл.			
		2001–2004	2005–2008	2009–2012	2013–2018
1	Продажа прав на трансляции	2 232	2 570	3 850	4 157
2	Программа TOP	663	866	950	1 003
3	Национальные спонсоры	796	1 555	1 838	2 037
4	Продажа билетов	411	274	1 238	527
5	Лицензирование	87	185	170	74
	Итого:	4 189	5 450	8 046	7 798

Таблица 4. Источники доходов ФИФА за 2002–2018 годы

Table 4. The sources of FIFA revenue for 2002–2018 years

№	Источник дохода	Сумма, млн долл.			
		2002–2006	2007–2010	2011–2014	2015–2018
1	Продажа прав на трансляции	846	2 448	2 428	3 127
2	Маркетинговые доходы	367	1 097	1 580	1 660
3	Лицензирование	67	71	107	600
4	Гостеприимство / Продажа билетов	130	120	711	712
5	Другие доходы	190	453	–	322
	Итого:	1 600	4 189	4 826	6 421

дажи прав на трансляции, маркетинговой доходы, доходы от лицензирования, программ гостеприимства и продажи билетов. Так, по итогам четырехлетия, которое завершилось проведением Чемпионата мира — 2018 в России, почти половину доходов (3 127 млн долл.) принесли продажи медиаправ. Маркетинговые доходы, в которые входила работа со спонсорами-партнерами, составили 1 660 млн долл., госте-

приимство и продажи билетов — 712 млн долл., доходы по лицензионной программе — 600 млн долл. [24].

В таблице 5 показано распределение совокупного дохода по основным маркетинговым продуктам для 10 ведущих европейских чемпионатов по футболу, стран с совокупным доходом более 120 млн евро. В этом сегменте мирового спорта также выделяются доходы от продажи медиаправ

Таблица 5. Источники доходов футбольных клубов в Европе

Table 5. Sources of revenue for football clubs in Europe

№	Чемпионат	Сумма, млн евро					Всего
		Продажа медиаправ	Призовые от УЕФА	Продажа билетов	Спонсоры	Прочие доходы	
1	Англия	2 883	381	707	1 414	54	5 439
2	Германия	1 073	221	505	1 199	158	3 156
3	Испания	1 321	252	566	849	157	3 145
4	Италия	1 061	254	277	577	138	2 307
5	Франция	618	186	271	398	220	1 694
6	Россия	30	98	53	436	135	752
7	Турция	314	67	90	232	45	748
8	Нидерланды	75	40	142	201	40	497
9	Португалия	143	90	66	106	35	440
10	Бельгия	74	31	86	106	94	391

и спонсорства. Но есть существенные различия по странам. К примеру, у Английской премьер-лиги упомянутые доходы составили 2 883 млн евро и 1 414 млн евро соответственно, в то время как у Российской премьер-лиги — 30 млн евро и 436 млн евро соответственно [9].

Серьезную часть доходов составляет призовые от УЕФА, в которые входят выплаты за участие в международных клубных турнирах — Лиги чемпионов УЕФА и Лиги Европы. В эти выплаты входят доходы от продажи телевизионных и спонсорских прав, которые участники еврокубков делегируют УЕФА, начиная со стадии плей-офф. Эти доходы являются очень важными для многих европейских клубов, за исключением первой пятерки чемпионатов.

Еще одним значимым источником в финансовой структуре доходов для футбольных клубов являются трансферы игроков. Во Франции, Португалии, Бельгии и Украине поступления от трансферов — крайне важный источник дохода по сравнению с другими видами доходов. Уточним, впрочем, что валовой трансферный доход — это, конечно, не то же самое, что чистые трансферные поступления (в которых учитывается как продажная, так и покупная цена регистраций игроков). Чистые доходы португальских, бельгийских и украинских клубов составили 18, 12 и 26% от общих доходов соответственно, тогда как французские клубы отразили чистые расходы.

Трансферы положительно влияют на финансовые результаты европейских клубов второй год подряд благодаря рекордным трансферным доходам в размере 5 млрд евро, что составило 72% от всего мирового

оборота, согласно отчету ФИФА за 2019 год, который представлен в таблице 6 [23].

Таким образом, проанализированный период показал, что основные доходы в индустрии спорта приносят продажи медиаправ, продажи спонсорских и партнерских предложений, реализации билетов, абонементов и программ гостеприимства, продажа мерчандайзинга и, в отдельных видах спорта, — трансферы игроков. На рисунке 1 показаны маркетинговые продукты в спорте, разделенные на два сегмента потребления — продукты для розничного потребителя (B2C) и продукты для бизнеса (B2B). Это, в свою очередь, влияет на реализуемую субъектами предпринимательства в спорте бизнес-модель.

Представляется нецелесообразным разделение рынков в индустрии спорта, так как одни и те же спортивные организации реализуют множество маркетинговых продуктов. Например, спортивная федерация организует спортивные соревнования, продает билеты (B2C), привлекает спонсоров и реализует медиаправа (B2B). Профессиональные спортивные клубы также реализуют билеты на домашние матчи, продают клубную атрибутику и сувенирную продукцию (B2C), при этом активно сотрудничая со спонсорами, осуществляя трансферную деятельность и получая часть дохода от продажи прав телепередач (B2B). Следовательно, коммерческая и маркетинговая деятельность спортивных организаций осуществляется в рамках одного рынка, который можно разделить на два сегмента.

Доходы от реализации билетов — это доходы, получаемые спортивными органи-

Таблица 6. Совокупная сумма трансферов в футболе (согласно данным ФИФА)

Table 6. Total amount of transfers in football (according to FIFA data)

Сумма, млн долл.				
2012	2014	2016	2018	2019
2 660	4 020	4 720	6 940	7 350

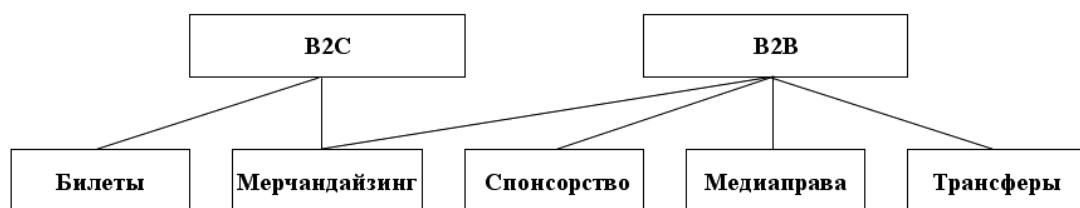


Рис. 1. Маркетинговые продукты в спорте для потребителя и бизнеса

Fig. 1. Marketing products in sports for consumers and businesses

зациями от продажи билетов, абонементов и программ гостеприимства на спортивные мероприятия. Права на доходы от реализации билетов принадлежат проводящей организации. Основными клиентами данного продукта являются болельщики (B2C — розничные потребители).

Доходы от мерчандайзинга — продажа лицензионных товаров с логотипами клуба или лиги, с изображениями игроков, а также доходы от других видов интеллектуальной собственности, за исключением доходов, связанных с кейтерингом. Права на данные доходы принадлежат спортивным организациям. Клиентами данного продукта являются как болельщики (B2C — розничные потребители), так и представители бизнеса (B2B — клиенты для бизнеса), которые могут приобретать лицензионные права.

Доходы от спонсоров — вознаграждения за то, чтобы бренд ассоциировался с клубом, лигой, стадионом или спортивным соревнованием, в том числе за права на нейминг и за право быть эксклюзивным спонсором в товарной категории. Права на эти доходы принадлежат спортивным организациям. Клиентами данного продукта являются представители бизнеса (B2B — клиенты для бизнеса).

Доходы от продажи медиаправ — доходы от продажи прав на трансляции спортивных соревнований по общедоступным и кабельным телевизионным сетям, радиостанциям, через интернет-платформы и мобильные устройства. Клиентами данного продукта являются представители бизнеса (B2B — клиенты для бизнеса).

Доходы от трансферов — это доходы, получаемые спортивными клубами или федерациями за переход спортсменов из одного клуба в другой. Данный вид доходов лучше всего развит в футболе. Так, футбольные школы, академии и клубы получают финансовые компенсации за подготовку футболистов на разных уровнях. Уже имеются много примеров в мире, когда футбольные клубы берут за основу своей деятельности подготовку игроков на продажу. Клиентами данного продукта являются представители самой индустрии спорта — спортивные клубы, лиги и федерации (B2B — клиенты для бизнеса).

Применение мирового опыта в России

Изучив сегмент международных соревнований, которые прошли в России и тенденцию к значительному их росту в ближайшем будущем, можно сделать выводы о перспективности применения международного опыта в Российской Федерации. Уже проведены и оставили богатое наследие в реализации маркетинговых продуктов такие значимые события, как:

- Чемпионат мира по легкой атлетике (Москва, 2013);
- Всемирная летняя Универсиада (Казань, 2013);
- зимние Олимпийские игры (Сочи, 2014);
- этап Формулы-1 (Сочи 2014–2020);
- Чемпионат мира по водным видам спорта (Казань, 2015);
- Чемпионат мира по хоккею (Москва и Санкт-Петербург, 2016);

- Чемпионат мира по футболу ФИФА (2018);

- Всемирная зимняя Универсиада (Красноярск, 2019);

- чемпионаты мира по боксу (Екатеринбург мужчины и Улан-Удэ женщины, 2019).

В ближайшие годы Россия примет очередную серию международных турниров самого высокого уровня:

- Чемпионат Европы по футболу (Санкт-Петербург, 2021);

- Чемпионат мира по волейболу среди мужчин (2022);

- Чемпионат мира по хоккею (Санкт-Петербург, 2023);

- Молодежный чемпионат мира по хоккею (Новосибирск, 2023);

- Всемирная летняя Универсиада (Екатеринбург, 2023);

- Чемпионат мира по водным видам спорта (Казань, 2025).

С одной стороны, международные соревнования, проводимые в России, дадут богатый опыт и новые возможности для успешного развития спортивных маркетинговых продуктов в стране. С другой стороны, данные турниры выступят конкурентами российским спортивным организациям в борьбе за финансы спонсоров и болельщиков.

Хорошими возможностями для реализации своих маркетинговых стратегий являются национальные чемпионаты по многим игровым видам спорта, среди которых выделяются международные проекты — Континентальная хоккейная лига (КХЛ) и Единая лига ВТБ (ЕЛ ВТБ — баскетбольный

турнир). Большое маркетинговое наследие Чемпионата мира ФИФА 2018 года пытаются реализовать футбольные клубы Российской Премьер-лиги (РПЛ). До чемпионата мира совокупные финансовые показатели профессиональных футбольных клубов в России демонстрировали отрицательный финансовый результат (таблица 7).

В других видах спорта также следует говорить о долгосрочном характере окупаемости бизнеса, связанного с профессиональными спортивными клубами. Особенно это заметно при анализе организационно-правовых форм в футболе, хоккее, баскетболе и мини-футболе. Акционерные общества, популярные в зарубежном профессиональном спорте, представлены только в российском футболе (7 из 16 клубов, или 43%); в 33% случаев (20 из 61 проанализированного клуба) в качестве учредителя выступал орган государственной власти или подведомственное государственное учреждение; 20–25% от всех клубов высшего уровня юридически являются некоммерческими организациями.

Если рассмотреть рынок маркетинговых продуктов в спорте и возможности применения мирового опыта, то в России ситуация с каждым продуктом различная.

Доходы от продажи медиаправ — это самый неразвитый продукт на российском рынке, чему есть как объективные причины — монополизация государством телевизионных каналов, так и причины слабого продукта, который создают игроки рынка. Если на медиаправах на международные

Таблица 7. Совокупные финансовые показатели профессиональных футбольных клубов (РПЛ)

Table 7. The total financial indicators of professional football clubs (Russian Premier League)

Показатель, млрд руб.	Годы				
	2013	2014	2015	2016	2017
Доходы	56,1	53,7	59,1	63,3	56,8
Расходы	59,8	61,7	68,5	60,1	58,5
Финансовый результат	-3,7	-8,0	-9,4	3,2	-1,7

турниры (Олимпийские игры, чемпионаты мира и Европы по футболу и хоккею, еврокубки под эгидой УЕФА) на российском рынке есть покупатели и они платят по международным расценкам, то с доходами от реализации медиаправ на национальные чемпионаты и лиги большие проблемы. Если чемпионаты КХЛ, РПЛ и ЕЛ ВТБ имеют небольшие заработки, которые потом распределяются среди участвующих клубов, то в других игровых видах спорта — волейболе, гандболе, регби, хоккее с мячом и других — данные трансляции не покупаются. Клубам и лигам еще приходится доплачивать телеканалам за организацию их трансляций. В этом сегменте есть большие зоны роста, которые сейчас еще дополняются новыми возможностями в digital-пространстве.

Доходы от реализации билетов — это направление начало постепенно прибавлять в доходах. Двумя основными причинами стали работа лиги и новые спортивные арены, на которых проводят свои игры клубы. Так, системную работу на протяжении последних пяти лет ведет менеджмент КХЛ, который прописывает в обязательном порядке работу по билетным программам клубов в своих регламентах, ведет образовательную работу по выстраиванию отделов по реализации билетов и абонементов в клубах лиги, отслеживает и поощряет лучшие клубы, среди которых такие, как питерский СКА, московский «Спартак» и «Салават Юлаев» из Уфы. Вторая причина роста этого сектора — новые арены. Это касается и хоккейных и футбольных стадионов. На новых аренах сегодня проводят свои игры многие клубы РПЛ и среди них выделяются клубы по своей работе по продаже билетов и сезонных абонементов — это ФК «Зенит» (Санкт-Петербург), ФК «Спартак» (Москва) и ФК «Краснодар», которые имеют отличные новые арены и часто собирают на них аншлаги. Но это пока исключение из правил. Многим клубам в сфере продажи билетов есть куда расти, а каким-то клубам и турнирам надо начи-

нать работу в этом направлении для получения новых доходов.

Доходы от спонсоров — этот источник доходов спортивных организаций в России является доминирующим. Сегодня без серьезной поддержки спонсоров в стране не реализуется ни один серьезный спортивный проект. В этом есть свои плюсы и минусы, которые напрямую влияют на развитие данного варианта дохода и всей индустрии спорта в целом. Сегодня значительная часть спонсоров — директивная, и она не всегда имеет маркетинговую основу для бизнеса, что для спортивных организаций это является зоной риска. Но сейчас спонсорство приносит основной доход. И это эффективно используют многие федерации по видам спорта, спортивные лиги (среди них выделяются КХЛ и ЕЛ ВТБ), многие клубы — футбольные ФК «Зенит» (Санкт-Петербург), ФК «Спартак» (Москва), хоккейные ХК ЦСКА (Москва), ХК СКА (Санкт-Петербург) и ХК «Авангард» (Омск), баскетбольные ПБК ЦСКА (Москва) и БК «Химки» (Московская область). Имеют хороших спонсоров и традиционные турниры — турнир по теннису «Кубок Кремля», хоккейный турнир сборных «Кубок Первого канала», турнир по фигурному катанию «Кубок Ростелекома», этап автомобильных гонок «ВТБ Формула-1» в Сочи.

Доходы от мерчендайзинга — большая зона роста для всех спортивных организаций в России. Яркие примеры реализации качественных программ по мерчендайзингу международных соревнований, проведенных в предыдущие годы в России, — Олимпийские игры 2014 года и Чемпионат мира по футболу 2018 года. Они показали, что любители спорта готовы приобретать продукты данного направления, но для этого нужно выстраивать долгосрочные программы развития и инвестирования в данное направление доходов. Пока же можно выделить только два питерских клуба — футбольный «Зенит» и хоккейный СКА, которые уже на протяжении многих лет ведут системную работу по взаимовыгодному

сотрудничеству с поставщиками экипировки, с лицензиатами и с розничными сетями. Вся эта работа уже приносит клубам отдачу в виде дополнительных доходов и продвижения клубов в новых сегментах бизнеса.

Мировыми лидерами по **доходам от трансферов** являются футбольные клубы из Бразилии и Аргентины, в Европе выделяются отдельные клубы из Португалии, Голландии и Бельгии. В России футбольные клубы также имеют наработки в этом направлении, а некоторые клубы — уже и положительный баланс в работе с трансферами игроков. Среди таких клубов ПФК ЦСКА (Москва), ФК «Уфа» и ФК «Краснодар», которые успешно готовят игроков в своих клубах и академиях, после чего выгодно продают их в более богатые клубы. Менее развито данное направление в других игровых видах спорта — в хоккее и баскетболе, но и там есть положительные примеры, особенно при продаже игроков в клубы НХЛ и НБА.

Представляет интерес регулирование перехода игроков из структур детского спорта в профессиональные клубы, что создает условия развития коммерческой деятельности на стыке двух сегментов индустрии спорта. Как правило, данные вопросы регулируются национальными федерациями.

Российский Футбольный союз определяет сумму компенсационных выплат по количеству лет подготовки в спортивной школе. Размер компенсации может достигать 450 тыс. руб. за 12 лет подготовки юного футболиста. Минимальный размер компенсации — 25–50 тыс. руб. При этом 50% целевого взноса перечисляется в спортивную школу, а 50% — в специальный фонд РФС для поддержки и обучения детско-юношеских тренеров.

Федерация хоккея России регулирует компенсационные выплаты при переходе юных хоккеистов из одной школы в другую, в том числе связанную с профессиональными хоккейными клубами. Такие выплаты зависят от возраста игрока и года подготовки — от 150 тыс. руб. в 12 лет до 400 тыс.

руб. в 15 лет. Компенсация в выпускной год определяется соглашением сторон.

Российская федерация баскетбола использует механизм обязательных выплат в специальный фонд «Резерв» при переходе игрока из спортивной школы в клуб в размере 20–30 тыс. руб. в зависимости от возраста игрока. 60% от накопленных средств выделяются тренерам, 30% — спортивным школам, а 10% направляются на повышение тренеров, сумевших подготовить игроков в юношеские и молодежные сборные команды страны.

Сопоставление фактически сложившихся показателей доходной деятельности российских профессиональных клубов на примере футбола в сравнении со средним европейским клубом позволяет оценить отклонение от общеевропейских трендов, а также спрогнозировать возможные направления развития маркетинговой и коммерческой деятельности в отечественном профессиональном спорте (рис. 2).

Все представленные выше примеры показывают, что на данный период времени в России только начинается становление работы по разработке и реализации маркетинговых продуктов в спортивных организациях, осуществляющих предпринимательскую деятельность. Есть большой потенциал для их роста и развития во всех спортивных организациях — от национальных федераций до региональных клубов по видам спорта.

Заключение

Изучение зарубежного опыта ведения маркетинговой и коммерческой деятельности субъектами профессионального спорта позволяет говорить о наличии выраженного тренда. Основными доходами в индустрии спорта по всему миру являются продажи медиаправ, продажи спонсорских и партнерских предложений, реализация билетов, абонементов и программ гостеприимства, а также доходы от мерчандайзинга и, в отдельных видах спорта, трансферов игро-

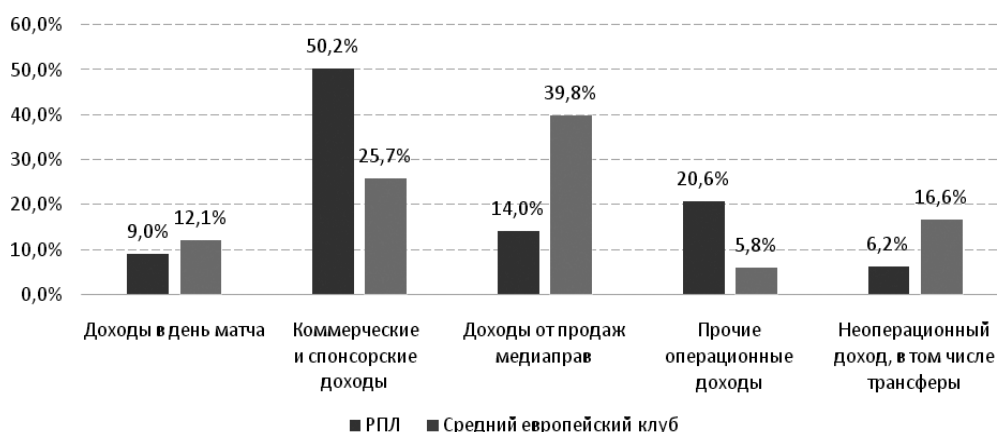


Рис. 2. Сравнительный анализ доходной части бюджетов футбольных клубов [17]

Fig. 2. Comparative analysis of the revenue part of the budgets of football clubs [17]

ков. При этом маркетинговые продукты разделяются на два сегмента потребления — продукты для розничного потребителя (B2C) и продукты для бизнеса (B2B). Основным вызовом перед зарубежными субъектами предпринимательства в индустрии спорта является удержание конкурентной позиции по отношению к другим отраслям, формам развлечения и досуга, а также сохранение стабильного финансового положения в условиях воздействия неблагоприятных внешних факторов.

Российские тренды на данный момент отличаются от западноевропейских или североамериканских. Во-первых, следует отметить неравномерность развития маркетинговой составляющей в разных видах спорта. Если командные игровые виды или спортивные единоборства уже могут похвастаться системной работой в данном направлении, то в индивидуальных видах спорта дифференциация доходов только начинается. Во-вторых, преобладающее значение по объемам привлекаемых денежных средств имеют спонсорские и партнерские поступления, тогда как остальные статьи доходов могут носить нерегулярный или незначительный характер. Однако можно говорить о перспективности применения международного опыта в России благодаря богатому насле-

дию в реализации маркетинговых продуктов международных спортивных событий, а также положительным примерам среди лидеров спортивного бизнеса в футболе, баскетболе, хоккее, смешанных боевых единоборствах, технических видах спорта.

Использование такого опыта позволит российским субъектам предпринимательства постепенно перейти к рыночным и конкурентным отношениям в области профессионального спорта без излишнего регулирования доступности финансовых ресурсов со стороны государства. Для органов государственной власти, в свою очередь, это позволит взять курс на постепенное снижение объемов финансовой поддержки субъектов профессионального спорта.

Список литературы

1. Болховер Д., Брэдли К. Футбол как модель бизнеса. Уроки бизнеса изнутри // Баланс Бизнес Бук, 2005. — 336 с.
2. Гореликов В. А. Спонсорство в спорте: учебное пособие. — Москва: Университет «Синергия», 2020. — 128 с.
3. Гореликов В. А. Спонсорство как возможность конкурировать в спорте // Современная конкуренция. 2019. № 4 (76). С. 46–57.
4. Гореликов В. А. Спонсорство Олимпиады: дорого, долго, эффективно // Журнал «СБК. Спорт Бизнес Консалтинг». 2018. № 1 (33). С. 36–41.
5. Гуреева, Е. А., Солнцев И. В. Оценка экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований: монография. — Москва: Русайнс, 2014. — 92 с.

6. Дэвис Дж. А. Эффект Олимпийских игр. Как спортивный маркетинг создает сильные бренды. — Москва: Рид Медиа, 2013. — 384 с.
7. Зинин А. Разоблачение игры. О футбольных стратегиях, скаутинге, трансфере и аналитике. — Москва: ЭКСМО, 2018. — 448 с.
8. Исследование российского билетного рынка: опрос представителей российского билетного рынка индустрии России [Электронный ресурс] // Исследование PWC, 2018. — URL: <https://www.pwc.ru/publications/russian-ticket-market-survey.html>
9. Ландшафт европейского клубного футбола. Сравнительный отчет по лицензированию клубов за 2018 год [Электронный ресурс] // Исследование UEFA, 2018. — URL: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/01/2640701_DOWNLOAD.pdf
10. Леднев В. А. Новые форматы крупных соревнований: изменения ради популяризации спорта или дополнительной прибыли? // Вестник РМОУ. 2017. №2 (23). С. 42–49.
11. Леднев В. А., Братков К. И. Предпринимательство в индустрии спорта: возможности, ожидания и результаты // Современная конкуренция. 2019. Т. 13. № 1 (73). С. 120–129.
12. Леднев М. В. 10 шагов к составлению успешной маркетинговой программы спортивной организации // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. Выпуск 1. — Москва: Университет «Синергия», 2016. С. 80–87.
13. Малыгин А. В. Спортивный маркетинг. — Москва: Планета, 2018. С. 109.
14. Маркетинговая программа «Сочи 2014» // GR Sport. 2014. № 1 (03). С. 17–35.
15. Мастерманн Г. Стратегический менеджмент спортивных мероприятий. — Москва: Планета, 2015. — 512 с.
16. Медведев С. В. Формирование гибкой и эффективной билетной программы хоккейного клуба // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. Выпуск 3. — Москва: Университет «Синергия», 2019. С. 51–81.
17. Отчет о научно-исследовательской работе «Разработка научно обоснованных предложений по применению многоканального (диверсифицированного) механизма финансирования в спорте» [Электронный ресурс] // Министерство спорта Российской Федерации, 2019. С. 114. — URL: <https://rosid.ru/>
18. Отчет PWC «Меняем правила игры: Перспективы развития мировой индустрии спорта до 2015 года» [Электронный ресурс]. С. 2. — URL: <http://www.pwc.ru/sportsoutlook>
19. Слуцкий И. М. Мерчандайзинг и лицензирование в спорте // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. Выпуск 1. — Москва: Университет «Синергия», 2016. С. 62–79.
20. Солнцев И. В. Финансы в футболе: учебник. — 2-е изд. — Москва: Проспект, 2020. С. 51.
21. Солнцев И. В. Экономическая стратегия развития индустрии спорта в России и ее финансирование // Спорт: экономика, право, управление. 2020. № 2. С. 34–38.
22. Уолкер О. и др. Маркетинговая стратегия. Курс MBA. — Москва: Вершина, 2006. — 496 с.
23. Global transfer market report 2019. — URL: <https://resources.fifa.com/image/upload/global-transfer-market-report-2019-men.pdf?cloudid=x2wrqjstwjaoilnncnod>
24. FIFA Financial Report 2018. — URL: <https://resources.fifa.com/image/upload/xzshsoe2ayttyquuxhq0.pdf>
25. Olympic marketing fact file 2020 Edition. — URL: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/IOC-Marketing-and-Broadcasting-General-Files/Olympic-Marketing-Fact-File.pdf>
26. At the gate and beyond: Outlook for the sports market in North America through 2023 // PwC. — URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/sports-outlook-north-america.html>

References

1. Bolchover D., Brady C. The 90-Minute Manager: Lessons from the Sharp End of Management. *Balance Business Books* Publ. 2005, 336 p.
2. Gorelikov V. A. *Sponsorstvo v sporte: uchebnoe posobie* [Sponsorship in sport: teaching aid]. Moscow, Synergy University, 2020, 128 p.
3. Gorelikov V. A. Sponsorship as an opportunity to compete in sports. *Journal of Modern Competition*, 2019, no. 4(76), pp. 46-57 (in Russian, abstr. in English).
4. Gorelikov V. A. *Sponsorstvo Olimpiady: dorogo, dolgo, effektivno* [Sponsorship of the Olympics: expensive, long, effective]. *SBC Sport Business Consulting*, 2018, no. 1(33), p. 36-41.
5. Gureeva E. A., Solntsev I. V. *Otsenka ekonomicheskogo effekta ot provedeniya krupnykh sportivnykh sorevnovanii: monografiya* [Assessment of the economic impact of major sporting events: monograph]. Moscow, Rusyns Rubl., 2014, 92 p.
6. Davis John A. The Olympic Games Effect: How Sports Marketing Builds Strong Brands. Moscow, *Read Media Rubl.*, 2013, 384 p. (in Russian, abstr. in English).
7. Zinin A. *Razoblachenie igr. O futbol'nykh strategiyakh, skautinge, transfere i analitike* [Exposing the game. About football strategies, scouting, transfer and analytics]. Moscow, *EKSMO Rubl.*, 2018, 448 p.
8. Russian Ticketing Market Survey: ticketing industry survey, PWC Russia, 2018 [Electronic resource]. URL: <https://www.pwc.ru/publications/russian-ticket-market-survey.html> (in Russian, abstr. in English).
9. The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2018, UEFA, 2018 [Electronic resource]. URL: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/07/01/2640701_DOWNLOAD.pdf (in Russian, abstr. in English).
10. Lednev V. A. *Novye formaty krupnykh sorevnovanii: izmeneniya radi populyarizatsii sporta ili dopolnitel'noi pribyli?* [New formats of major sport events: changes for the promotion of sports or extra profit]. *Bulletin Of The Russian International Olympic University*, 2017, no. 2(23), pp. 42-49.
11. Lednev V. A., Bratkov K. I. Entrepreneurship in the sports industry: opportunities, expectations and results. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, no. 1(73), pp. 120-129 (in Russian, abstr. in English).
12. Lednev M. V. *10 shagov k sostavleniyu uspeshnoi marketingovoi programmy sportivnoi organizatsii* [10 steps to the successful marketing program of the sports organization]. *SM: vse o sportivnom*

- menedzhmente i marketinge*. Issue 1. Moscow, Synergy University, 2016, pp. 80-87.
13. Malygin A. V. *Sportivnyj marketing* [Sports marketing]. Moscow, *Planeta* Publ., 2018, p. 109.
 14. Marketing program of the "Sochi 2014". GR Sport, 2014, no. 1(03), pp. 17-35.
 15. Masterman G. Strategic management of sports events. Moscow, *Planeta* Publ., 2015, 512 p.
 16. Medvedev S. V. *Formirovanie gibkoi i effektivnoi biletnoi programmy khokkeinogo kluba* [Formation of flexible and efficient ticket program of the hockey club]. *SM: vse o sportivnom menedzhmente i marketinge*. Issue 3. Moscow, Synergy University, 2019, pp. 51-81.
 17. *Otchet o nauchno-issledovatel'skoi rabote «Razrabotka nauchno obosnovannykh predlozhenii po primeneniyu mnogokanal'nogo (diversifitsirovannogo) mekhanizma finansirovaniya v sporte»* [Report on research work "Development of scientifically based proposals for application of multi-channel (diversified) funding mechanism in sport"] [Electronic resource]. Ministry of Sport of the Russian Federation, 2019, p. 114. URL: <https://rosrid.ru/>
 18. *Otchet PWC «Menyaem pravila igry»: Perspektivy razvitiya mirovoj industrii sporta do 2015 goda* [Report PWC "Changing the rules of the game": prospects for the development of the global sports industry until 2015] [Electronic resource], p. 2. URL: www.pwc.ru/sportsoutlook
 19. Slutskin I. M. *Merchandaizing i litsenzirovanie v sporte* [Merchandising and licensing in sports]. *SM: vse o sportivnom menedzhmente i marketinge*. Issue 1. Moscow, Synergy University, 2016, pp. 62-79.
 20. Solncev I. V. *Finansy v futbole: uchebnik* [Finance in football: a textbook], 2nd edition. Moscow, *Prospekt* Publ., 2020, p. 51.
 21. Solntsev I. V. Economic strategy for the development of the sport industry in Russia and its financing. *Sport: economy, law, management*, 2020, no. 2, p. 34-38 (in Russian, abstr. in English).
 22. Walker O. et al. *Marketingovaya strategiya. Kurs MBA* [Marketing Strategy. Course MBA]. Moscow, *Vershina* Publ., 2006, 496 p.
 23. Global transfer market report 2019 [Electronic resource]. URL: <https://resources.fifa.com/image/upload/global-transfer-market-report-2019-men.pdf?cloudid=x2wrqjstwjoailnncnod>
 24. FIFA Financial Report 2018 [Electronic resource]. URL: <https://resources.fifa.com/image/upload/xzshsoe2ayttyquuxhq0.pdf>
 25. Olympic marketing fact file 2020 Edition [Electronic resource]. URL: <https://stillmed.olympic.org/media/Document%20Library/OlympicOrg/Documents/IOC-Marketing-and-Broadcasting-General-Files/Olympic-Marketing-Fact-File.pdf>
 26. At the gate and beyond: Outlook for the sports market in North America through 2023. PwC [Electronic resource]. URL: <https://www.pwc.com/us/en/industries/tmt/library/sports-outlook-north-america.html>

DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-25-39

Gorelikov V. A., ORCID 0000-0001-8676-3030, Deputy Dean of the faculty of Sports Industry for business education, Senior lecturer of the Department of Sports Marketing, Synergy University, Moscow, Russia, VGorelikov@synergy.ru

Bratkov K. I., ORCID 0000-0002-6825-8409, Senior lecturer of the Department of Sports Management, Synergy University, Moscow, Russia, KBratkov@synergy.ru

Marketing products in sports as competitive instruments in the sports industry

The article analyzes the main marketing products in sports, examines the results of research on the sports marketing market - international sports events and sports organizations that create and earn money from their marketing products. The sources of information were reporting and analytical materials, interviews of specialists and marketers in the area of sports finance, annual reports of federations, leagues and clubs, reports of consulting companies, and websites of these structures. Separately, the approaches of Russian sports organizations to the creation, promotion and sales of their marketing programs are analyzed, which can be considered as key tools for creating competitive advantages in attracting funding for their activities in the future.

Keywords: sports industry, competition in sports, entrepreneurship in sports, marketing strategy, product strategy, sponsorship, ticket program, merchandising, media rights, sports marketing, sports competitions

About the authors: V. Gorelikov, Deputy Dean of the faculty of Sports Industry for business education, Senior lecturer of the Department of Sports Marketing; K. Bratkov, Senior lecturer of the Department of Sports Marketing

For citation: Gorelikov V., Bratkov K. Marketing products in sports as competitive instruments in the sports industry. *Journal of Modern Competition*, 2020, vol. 14, no. 4(80), pp. 25-39 (in Russian, abstr. in English).