УДК 796

ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СПОРТИВНЫМИ КЛУБАМИ

Шаров Пётр Олегович
студент 3-го курса бакалавриата
кафедра прикладной экономики высшей школы управления
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы
Москва, Россия
E-mail: pety89206544001@gmail.com

Аннотация. Автор представил в статье анализ проблем управления спортивными клубами в России

Ключевые слова: спортивный клуб, управление спортивным клубом, спорт массовый, спорт профессиональный.

Управление спортивными клубами – это ключевой элемент развития спорта, т.к. способствуют популяризации массового спорта и подготовке профессиональных спортсменов, которые представляют страну в мировом сообществе.

Массовый спорт и профессиональный спорт играют разные роли в развитии общества и страны. Спортивные клубы играют роль связующего звена между массовым и профессиональным спортом. Они предоставляют возможности для занятий спортом людям всех возрастов и уровней подготовки, одновременно выступая платформой для выявления и развития талантливых спортсменов. Спортивные клубы выполняют важную функцию в интеграции людей различных социальных групп, становясь центрами общения и формирования местных сообществ. Их значение особенно велико в странах, где спорт рассматривается как инструмент социальной политики и укрепления здоровья нации.

Показатели развития спорта в определенной мере отражают уровень здоровья общества, уровень культурного и социально-экономического благополучия той или иной страны. В России 41,4% населения систематически занимаются физкультурой и спортом, что ниже аналогичных показателей в США, где около 60% населения регулярно занимается спортом. Кроме того, Россия отстает в развитии спортивной инфраструктуры: только 18% спортивных объектов соответствуют международным стандартам, а в США таких объектов свыше 70%. Особое внимание в этом обзоре мы хотим уделить состоянию плавания в стране. В России действуют около 3100 плавательных клубов, но при этом 40% бассейнов требуют реконструкции. В сравнении с США, благодаря национальной программе «□uild a Pool» за последние 10 лет построено более 500 новых бассейнов. Пример США демонстрирует высокий уровень цифровизации и маркетинга: около 30% доходов плавательных клубов поступают через онлайн-платформ [1].

Таким образом, проблема совершенствования управления спортивными клубами, включая плавательные, в России актуальна. Анализ зарубежного опыта, в частности США, позволит выявить эффективные стратегии и адаптировать их к российским условиям. Это имеет особое значение в условиях современных вызовов, связанных с финансированием, инклюзивностью и устойчивым развитием спортивной инфраструктуры.

Рассматриваемым вопросам посвящено большое количество работ как в самой России, так и в бывших странах Советско-

го Союза, поскольку проблемы развития спортивной индустрии, профессионального и массового спорта в них во многом схожи. К таким проблемам относятся проблемы нормативной базы, стандартизации и институционального характера, среди которых можно выделить высокий уровень износа основных фондов, недостаток инвестиций, неполное соответствие спортивной продукции потребностям населения, проблемы кадрового обеспечения и др. [2]

В научной литературе можно найти многочисленные публикации, посвященные углубленному анализу отдельных сторон проблематики клубного спорта.

Так, в работе Васильевой А.С. [3] рассмотрены проблемы инфраструктуры физической культуры и спорта в России, обновления и развития материальной базы. Автор приходит к выводу, что в сложившихся условиях ключом к решению накопившихся проблем является привлечение частных инвестиций и развитие государственно-частного партнерства.

Интересная статья Фролко М.С. и соавторов [4] посвящена сравнительному анализу развития спортивного менеджмента в России и США. Авторы приходят к выводу, что причиной неэффективного управления спортивными организациями является отсутствие сложившихся традиций менеджмента из-за более позднего входа России в рыночную экономику.

Цель данной работы – изучить на основе открытых источников проблемы управления плавательными клубами в России и предложить рекомендации, которые помогут улучшить их работу.

Анализ проблем управления спортивными клубами в России

С 2019 года реализуется федеральный проект «Спорт – норма жизни» нацпроекта «Демография» по решению Президента России В. В. Путина [5]. Главная цель движения – повысить качество жизни россиян и сформировать культуру спортивной жизни. Планируется, что к 2030 году 70% граждан страны будут систематически заниматься физкультурой и спортом [6].

Однако по оценкам Счетной палаты по итогам 2022 г. расходы по этому проекту являются недостаточно эффективными [7]. В Государственной программе «Развитие физической культуры и спорта» (Редакция 2024 г.) констатируется, что ряд вопросов по-прежнему требует своего решения [6].

Можно выделить следующие проблемы, ограничивающие развитие спортивных клубов в России:

Проблема 1. Неэффективное планирование и управление проектами

Многие проблемы связаны с отсутствием долгосрочного стратегического планирования. Спортивные объекты нередко строятся в регионах с высокой обеспеченностью инфраструктурой, тогда как в других регионах наблюдается острый её дефицит.

Так, например, более 80% общего объема финансирования проекта было направлено на создание и оснащение спортивных объектов, при этом почти 60% объектов было создано в регионах с уровнем обеспеченности спортивными сооружениями выше среднего по стране.

Отсюда, часть построенных спортивных сооружений не загружена на полную мощность. Это в том числе связано с тем, что спортивные объекты были построены в населенных пунктах, не в полной мере соответствующих нормативам их размещения, поясняют аудиторы Счетной палаты [7]

Кроме того, аудит выявил значительную разницу в стоимости строительства однотипных спортивных объектов. Это в том числе обусловлено климатическими условиями и особенностями проектных решений, однако не учитывается при проектировании бюджетных ассигнований. Отсутствие анализа потребностей целевой аудитории и чёткой координации между муниципальными и федеральными органами управления приводит к нерациональному использованию ресурсов [3].

Проблема 2. Зависимость от государственного финансирования

Спортивные клубы, особенно плавательные, существенно зависят от государственного бюджета, который покрывает до 80% расходов, оставляя мало средств на модернизацию и маркетинг. Ограниченность государственных ресурсов, выделяемых на спорт, приоритетное финансиро-

вание других сфер (здравоохранение, образование), неравномерное распределение средств между регионами и уже отмеченное выше неэффективное планирование и использование ресурсов приводят к хроническому недостатку инвестиций в модернизацию инфраструктуры и развитие клубов [8]. Частные инвесторы неохотно вкладываются в спортивные проекты из-за отсутствия чётких механизмов возврата инвестиций и долгосрочных программ поддержки.

Проблема 3. Слабая материально-техническая база

Состояние плавательной инфраструктуры в РФ остается одной из главных проблем. Многие бассейны и спортивные клубы были построены ещё в советский период, и с тех пор их модернизация практически не проводилась. В то же время текущие затраты на содержание объектов требуют значительных средств. В среднем ежегодное содержание бассейна обходится около 2–3 миллионов рублей, а на реконструкцию требуется дополнительно 500 тысяч рублей в год [8, 9]. Отсутствие систематического планирования ремонта и строительства новых объектов приводит к тому, что стареющая инфраструктура становится менее привлекательной как для пользователей, так и для инвесторов.

Проблема 4. Слабая коммерциализация спортивной индустрии. Отсутствие прозрачных механизмов взаимодействия между государством и бизнесом

Как показывает опыт развитых стран на Западе, нехватка госфинансирования может быть в значительной мере скомпенсирована из внебюджетных источников. Однако в России спорт до сих пор в основном воспринимается как социальная сфера, а не индустрия, способная приносить доход. Это ограничивает развитие маркетинга и платных услуг в клубах. Программы государственно-частного партнёрства в спорте развиты слабо. Это связано с бюрократическими барьерами, отсутствием чётких юридических рамок и недостаточным опытом взаимодействия частного сектора с государственными структурами. Недостаток коммерческой направленности затрудняет привлечение спонсоров, рекламодателей и частных инвесторов [10].

Проблема 5. Кадровый дефицит в области спортивного менеджмента

Прямым следствием пренебрежения коммерческой составляющей массового и, отчасти, профессионального спорта является дефицит квалифицированных менеджеров, что сказывается на эффективности управления клубами. Имеющиеся образовательные программы для подготовки спортивных менеджеров ограничены и часто не адаптированы к текущим вызовам, таким как цифровизация и внедрение инноваций в технологии управления. Большинство руководителей не обладают знаниями в области маркетинга, управления проектами и финансового планирования. На руководящие позиции спортивных федераций приходят бывшие спортсмены, имеющие высокие достижения вплоть до олимпийского чемпионства, но по сути не имеющие качественных навыков спортивного менеджмента. Изначально отечественные спортивные менеджеры ориентируются на спортивные результаты, а не на эффективность функционирования спортивной инфраструктуры вверенной им организации [4].

Проблема 6. Низкий уровень цифровизации

Цифровизация остается практически нетронутой нишей. Как показывают исследования, только 20% плавательных клубов в России используют CRM-системы и инструменты маркетинга в социальных сетях. Это ограничивает их возможности к привлечению новых спортсменов, особенно молодежи, и снижает конкурентоспособность на рынке [11].

Причинами являются низкий уровень цифровой грамотности у управленцев, нехватка средств для внедрения инноваций и слабая конкуренция между клубами которая не стимулирует модернизацию.

Проблема 7. Низкий уровень популяризации и недостаток медийной активности

В одном ряду причинно-следственной связи с вышеперечисленными проблемами стоит отсутствие рекламы массовых спортивных состязаний и здорового образа

жизни. Применительно к плаванию, это выглядит особенно парадоксально. На открытой воде легко устраивать зрелищные праздники и флеш-мобы, собирающие большое количество участников и зрителей. Профессиональные соревнования с участием звёзд спорта также проводятся редко и имеют ограниченное освещение в СМИ. Это снижает интерес к плаванию у населения и ограничивает возможности клубов для продвижения своих услуг.

Справедливости ради надо сказать, что в той или иной степени с проблемой низкой зрелищности соревнований по плаванию сталкиваются все страны, активно развивающие спорт. На американском ресурсе Swim Swam [12] вышел материал по поводу комментариев обычных пользователей с объяснением, почему плавание привлекает мало зрителей. Самым популярным ответом стало то, что смотреть предварительные заплывы попросту не интересно, а финалам уделяется малое количество времени. Зачастую соперничество предопределено и известен победитель. Все что длиннее 2 минут смотреть не хочется.

Также большая часть участников считает, что формат плавания следует пересмотреть. Разнообразить программу, ввести дуэли на подобии ISL, чтобы стать телевизионным форматом и притягивать больше зрителей.

Проблема 8. Социальные и культурные факторы

Массовый спорт и активный образ жизни пока не стали частью повседневной культуры в России. Это снижает интерес населения к услугам спортивных клубов, в том числе плавательных [2]. Многие жители отдают предпочтение бесплатным или низко затратным формам физической активности, что делает плавательные клубы финансово уязвимыми [2; 13; 14].

Рассмотрим Подходы к управлению спортивными клубами за рубежом (на примере США)

В отличие от России, американские клубы используют диверсифицированные модели финансирования. Рассматривая финансовую модель американских клубов, можно выделить следующую особенность [15; 16]. Американские клубы получают до 60% своих доходов от членских взносов, а оставшиеся средства – от частных грантов и маркетинговых контрактов. Это отличает их от российских, где основная часть финансирования - государственная.

Систему управления спортивными клубами в США можно охарактеризовать наличием следующих составляющих:

- гибкая система членских взносов с программами лояльности;
- активное привлечение корпоративных спонсоров;
- сотрудничество с бизнесом через государственно-частное партнерство.

Например, программа «uild a Poolна данной странице нет такого ка» помогла за 10 лет построить более 500 новых бассейнов. [1] почему точка перед скобками? Финансирование поступало от местных инвесторов и национальных грантов.

В США управление клубами имеет четкую структуру: стратегические задачи решают профессиональные менеджеры, а ежедневную деятельность поддерживают волонтеры и родители участников. Такой подход снижает расходы и формирует сильное сообщество.

Рассматривая уровень цифровизации и развития маркетинга в зарубежных спортивных клубах, можно выделить следующие особенности. Американские клубы активно используют CRM-системы, мобильные приложения и социальные сети. Эти инструменты помогают:

- автоматизировать внутренние процессы;
- анализировать предпочтения клиентов;
- привлекать новых членов за счет таргетированной рекламы.

Например, в 2022 году 30% доходов американских клубов поступили через онлайн-платформы, что позволило сократить затраты на традиционный маркетинг на 20%.

Опыт США и Западной Европы демонстрирует, что успешное управление спортивными клубами основывается на сочетании эффективного финансирования, цифровизации, социальной вовлеченности и

качественной инфраструктуры [17]. Внедрение этих подходов в России может значительно улучшить текущую ситуацию, способствуя популяризации плавания и развитию массового и профессионального спорта.

Рекомендации по совершенствованию подходов к управлению спортивными плавательными клубами в России.

На основе анализа различий между системами управления плавательными клубами в России и США можно предложить следующие направления для улучшения ситуации в России:

1. Развитие многоканальной системы финансирования

Внедрение механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП). Привлечение частных инвестиций в спортивные клубы через налоговые льготы, гранты и упрощение административных процедур. Это может быть реализовано через создание программ поддержки частных инвесторов, финансирующих спортивные проекты.

Популяризация спонсорства и меценатства. Разработка национальных инициатив, мотивирующих крупный бизнес вкладываться в развитие спортивных клубов, в том числе через социально ориентированные программы.

Увеличение членских взносов с учетом социального подхода. Установление гибких тарифов, например, для детей из малообеспеченных семей или льготных категорий граждан. Это позволит клубам повысить доходы, сохраняя доступность плавания для широких слоев населения.

Создание грантовых программ для клубов. Программы финансирования от государства и частных организаций должны быть прозрачными и доступными. В США, например, программы "Swim-a-thon" успешно привлекают средства для клубов через благотворительные акции.

2. Модернизация инфраструктуры

Масштабные инвестиции в реконструкцию бассейнов. Ремонт старых спортивных объектов и строительство новых с учетом современных стандартов, включая энергоэффективность и доступность для людей с ограниченными возможностями.

Упрощение доступа к бассейнам для населения. Разработка программ, которые позволят клубам открывать бассейны для массового использования в вечернее и выходное время. Это увеличит интерес к плаванию и поможет клубам получать дополнительный доход.

Интеграция современных технологий. Внедрение инструментов анализа техники плавания, систем видеонаблюдения за тренировками, программ контроля физического состояния спортсменов.

3. Поддержка кадрового состава

Создание централизованных программ обучения и повышения квалификации. Тренеры и администраторы должны иметь доступ к регулярным курсам, тренингам и стажировкам как в России, так и за рубежом. Это можно организовать через сотрудничество с международными ассоциациями, такими как FINA или USA Swimming.

Введение системы мотивации для тренеров. Разработка бонусной системы на основе результатов спортсменов, уровня вовлеченности населения или других показателей. Это будет стимулировать тренеров оставаться в профессии и повышать свои квалификации.

Расширение образовательных программ в вузах. Подготовка кадров для спортивных клубов должна быть адаптирована к современным условиям. В университетах можно развивать специализированные программы для спортивных менеджеров.

4. Улучшение работы с местными сообществами

Организация открытых мероприятий. Проведение бесплатных мастер-классов, соревнований и дней открытых дверей для популяризации плавания и привлечения новых членов.

Вовлечение родителей в жизнь клуба. Родители могут участвовать в волонтерских проектах клуба, помогать с организацией мероприятий или продвижением клуба в социальных сетях.

Развитие социальных программ. Обучение плаванию детей из неблагополучных семей или детей с ограниченными возможностями станет важным

вкладом в развитие общества и укрепит репутацию клубов.

5. Популяризация плавания

Запуск рекламных кампаний на национальном уровне. Программы, подобные американской "Make a Splash", могут повысить интерес к плаванию и продвигать его как массовый и доступный вид спорта.

Проведение крупных медийных мероприятий. Организация национальных и региональных соревнований с активным привлечением СМИ. Это поможет повысить узнаваемость спорта и вдохновить молодежь.

Использование социальных сетей для продвижения клубов. Клубы должны активно работать в соцсетях, рассказывая о своих достижениях, мероприятиях и тренировках. Это привлечет новых участников, особенно среди молодежи.

6. Оптимизация административных процессов

Цифровизация управления клубами. Внедрение онлайн-платформ для записи на тренировки, ведения документации, управления финансами и коммуникации с участниками. Это сократит бюрократическую нагрузку на руководство клубов.

Упрощение отчетности. Разработка упрощенных форм отчетности для спортивных клубов, чтобы руководители могли сосредоточиться на развитии, а не на административных задачах.

Создание единого центра поддержки клубов. В США ассоциации, такие как USA Swimming, предоставляют консультации и помощь клубам. Подобная инициатива в России могла бы стать важным шагом для развития клубов.

Заключение

Проблемы управления спортивными клубами в России, включая плавательные, остаются значимым барьером на пути развития массового и профессионального спорта. Сравнительный анализ с зарубежным опытом показывает, что ключевые успехи в управлении плавательными клубами за рубежом обусловлены комплексным подходом. Этот подход включает многоуровневую систему финансирования, развитие партнерских отношений между государством и бизнесом, цифровизацию управленческих процессов, маркетинг и вовлечение местных сообществ. Применение зарубежного опыта в области управления плавательными клубами поможет существенно улучшить ситуацию в России. Скоординированные действия государственных органов, частного сектора и самих клубов позволят развивать плавание как массовый и профессиональный вид спорта.

Литература

1. Dive Deeper Swimming News // USA Swimming. uild a Pool Program URL:https://usaswimming.org/

2. Организация и управление спортивной индустрией / С. И. Бочкарева, С. П. Голубничий, В. А. Зайцев и др. Москва, 2024. 244 с.

3. Васильева, А.С. Проблема популярности и доступности спортивных услуг в России / А.С. Васильева // NovaInfo. 2018. № 86. С. 225-230.

4. Фролко, М.С., Галахова В.С. (2019). Проблемы развития спортивного менеджмента в России
URL: https://se.sportedu.ru/sites/se.sportedu.ru/files/futbol.pdf#page=321

5. Федеральный проект «Спорт – норма жизни». URL: https://национальныепроекты.рф/projects/demografiya/sport_norma_zhizni/

6. Государственная программа «Развитие физической культуры и спорта» Утверждена постановлением Правительства от 30.09.2021 года №1661. Редакция от 2024 г. URL: http://government.ru/rugovclassifier/838/events/

7. Счетная палата РФ. Отчеты. URL: https://ach.gov.ru/reports/report_2022#audits

8. Лавриненко, А.Р. Экономический анализ физкультурно-спортивных сооружений: проблемы и направления развития / А.Р. Лавриненко // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2012. № 6. С. 63-72.

9. Косова, Ю.А. Организационно-экономические основы развития материально-технической базы физической культуры и спорта : дисс. … канд. экономических наук / Ю.А. Косова. Москва, 2012. 181 с.
10. Шишко, А.В., Зенькова Л.П. Экономика спорта: возможные пути повышения эффективности / А.В. Шишко, Л.П. Зенькова // Международная юбилейная научно-практическая конференция, посвященная 90-летию Гомельского государственного университета имени Франциска Скорины (Гомель, 19–20 ноября 2020 г.) : материалы : в 3 ч. Ч. 2. Гомель, 2020. С. 128-131.
11. Эльтемеров, А.А. Повышение эффективности обучения плаванию посредством цифровых технологий / А.А. Эльтемеров // Научно-педагогическое обозрение. Pedagogical Review. Вып. 5 (45). 2022. С. 136–147.
12. Swim Swam. URL: https://swimswam.com/
13. Самыгин, С.И., Самыгин П.С. Массовый спорт и его роль в социализации молодежи в современной России / С.И. Самыгин, П.С. Самыгин // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2015. №5. С. 42-45.
14. Королев А.С., Барышникова О.Г., Севрюков С.Т., Будовая А.О., Истомина С.А. Развитие спортивной клубной системы России и анализ ее эффективности / А.С. Королев, О.Г. Барышникова, С.Т. Севрюков, А.О. Будовая, С.А. Истомина // Ученые записки университета Лесгафта. 2022. №2 (204). С. 235-241.
15. Вапнярская, О.И., Золотов М.И. Зарубежный опыт управления массовым спортом / О.И. Вапнярская, М.И. Золотов // Менеджмент в России и за рубежом, 2003, №3. URL: http://www.mevriz.ru/articles/2003/3/1119.html
16. Слободянюк, Н.В. Особенности финансирования индустрии спорта в США // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2013. №3 (57). С. 54-61.
17. Рамазанов, Ш.М. Сравнительный анализ моделей управления развитием спорта на примере футбольной индустрии: мировой опыт и российские особенности // Управление. 2018. №1 (19). С. 12-19.

Финансирование. Исследование не имело спонсорской поддержки.
Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Шаров, П.О. Проблемы управления спортивными клубами (на примере клубов по плаванию) / П. О. Шаров // Актуальные проблемы педагогики и психологии. 2026. Том 7. № 7. С. 15-22.

Сведения об авторе
Шаров Пётр Олегович
студент 3-го курса бакалавриата
кафедра прикладной экономики высшей школы управления
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы
Москва, Россия
E-mail: pety89206544001@gmail.com

ACTUAL PROBLEMS OF PEDAGOGY AND PSYCHOLOGY
2026, vol. 7, no. 7, pp. 15-22.

PROBLEMS OF SPORTS CLUB MANAGEMENT

Sharov Peter Olegovich
3rd year undergraduate
student, Department of Applied Economics, □igher School of Management
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia
Moscow, Russia
E-mail: pety89206544001@gmail.com

Abstract. The author presented in the article an analysis of the problems of managing sports clubs in Russia.

Keywords: sports club, sports club management, mass sports, professional sports.

Это произведение доступно по лицензии Creative Commons «Attribution-NonCommercial» («Атрибуция – Некоммерческое использование») 4.0 Всемирная – https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/