

*Леднев В. А., докт. экон. наук, профессор, первый проректор Московского финансово-промышленного университета «Синергия», научный руководитель факультета Спортивного менеджмента, зав. кафедрой Спортивного менеджмента, г. Москва, vlednev@synergy.ru*

## Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту

Современный спорт превратился в мощную, инвестиционно привлекательную индустрию. Ведущие международные спортивные организации, спортивные лиги и профессиональные клубы работают как полноценные коммерческие предприятия и имеют хороший уровень доходов.

В статье дан анализ ключевых тенденций развития мировой индустрии спорта, что крайне важно для того, чтобы правильно расставить приоритеты в обучении менеджеров и предпринимателей для российских спортивных организаций.

Делается попытка показать, как сегодня выглядит спортивное образование в России с учетом специфики разных образовательных программ. На примере факультета Спортивного менеджмента Университета «Синергия» дается описание матрицы профессиональных компетенций студентов программ бакалавриата и магистратуры.

У российской индустрии спорта есть хорошие возможности для развития предпринимательских проектов, а значит необходимо смещать акцент в сторону предпринимательского образования в спорте.

**Ключевые слова:** индустрия спорта, конкуренция в спорте, предпринимательство в спорте, спортивное событие, спортивный менеджер, спортивный менеджмент.

### Введение

Современный спорт — очень сложное и многогранное явление, обладающее множеством различных форм проявления. Поэтому, рассматривая различные грани и стороны спорта, можно отметить, что спорт одновременно — это:

- особый вид профессиональной трудовой деятельности (для профессиональных спортсменов и тренеров, спортивных менеджеров и агентов);

- самостоятельная огромная индустрия, крупный и постоянно растущий межотраслевой сектор экономики, объединяющий большое количество различных субъектов из разных отраслей экономики (как мировой, так и национальных);

- привлекательный бизнес и специфическая сфера предпринимательской и коммерческой деятельности (для профессиональных клубов и спортивных лиг, спортивных и маркетинговых агентств, дирекций

и оргкомитетов по проведению спортивных соревнований, спортивно-оздоровительных и фитнес-клубов);

- привлекательное и интересное зрелище, приятное развлечение, форма любимого досуга и отдыха (для многомиллионной армии болельщиков и зрителей, простых любителей и ценителей спорта);

- эффективный канал продвижения к потребителю своей продукции и услуг, позитивная возможность развивать через спорт свой бренд, имидж и репутацию (для бизнеса, который видит, формирует и ищет своего потребителя через разнообразные и многочисленные спортивные события по разным видам спорта).

### Современный спорт — это большой и доходный бизнес

На сегодняшний день спорт превратился в мощную, инвестиционно привлекательную индустрию. Причем это касается не только

профессионального спорта, но и фитнес-индустрии и массового спорта (или, как его обычно называют за рубежом, — спорта для всех). Приведем для примера некоторые цифры и факты, характеризующие уровень развития мировой и российской индустрии спорта.

Общие доходы мировой индустрии спорта заметно превышают 160 млрд долл. в год. Причем в эту сумму в основном вошли доходы, получаемые за счет проведения крупных спортивных соревнований. К основным источникам доходов спортивных организаций можно отнести доходы от продажи билетов и абонементов, спонсорство и партнерство, продажу прав на телетрансляции и мерчандайзинг. На доходы мировой индустрии спорта практически не оказал существенного влияния даже мировой финансово-экономический кризис.

Ведущие международные спортивные организации, такие как Международный олимпийский комитет (МОК) и Междуна-

родная федерация футбольных ассоциаций (ФИФА) уже давно превратились в преуспевающие международные спортивные корпорации. В 2014 году общие доходы МОК составили порядка 1,8 млрд долл. ФИФА как самая крупная международная спортивная федерация за последний четырехлетний цикл (2011–2014 гг.) получила доходы в размере 5,7 млрд долл. (т. е. почти 1,4 млрд долл. ежегодно). Эти спортивные организации получают свои высокие доходы за счет спонсорства, продажи прав на телетрансляции и другой коммерческой деятельности, полностью финансово обеспечивают себя и помогают национальным олимпийским комитетам и спортивным федерациям (рис. 1).

Многие профессиональные спортивные лиги (особенно в США) и ведущие клубы работают как полноценные коммерческие предприятия, имеют хороший стабильный уровень доходов и регулярно получают прибыль. В качестве примера приведем уро-



**Рис. 1.** Церемония закрытия Кубка Конфедераций 2017 г.

**Fig. 1.** The closing ceremony of the Confederations Cup 2017

**Таблица 1.** Самые доходные футбольные клубы мира

Table 1. The most profitable football clubs in the world

Место	Клубы	Доходы в сезоне 2015/16, млн евро	Доходы в сезоне 2014/15, млн евро
1	Манчестер Юнайтед (Англия)	689	519,5
2	Барселона (Испания)	620,2	560,8
3	Реал (Испания)	620,1	577
4	Бавария (Германия)	592	474
5	Манчестер Сити (Англия)	524,9	463,5
6	ПСЖ (Франция)	520,9	480,8
7	Арсенал (Англия)	468,5	435,5
8	Челси (Англия)	447,4	420
9	Ливерпуль (Англия)	403,8	391,8
10	Ювентус (Италия)	341,1	323,9

вень доходов самых известных футбольных клубов мира (табл. 1).

Ведущие профессиональные спортсмены имеют стабильно высокий уровень доходов, зарабатывая за счет как контрактов и призовых, так и рекламной и коммерческой деятельности. По оценкам журнала «Forbes», пятерка самых зарабатывающих спортсменов за 2016 г. выглядит, как показано в табл. 2.

**Таблица 2.** Пятерка самых зарабатывающих спортсменов (2016 г.)

Table 2. 5 top sportsmen with the highest level of income (2016)

Рейтинг (место)	Имя	Вид спорта	Совокупные доходы, млн долл.
1	К. Роналду	Футбол	88
2	Л. Месси	Футбол	81,4
3	Д. Леброн	Баскетбол	77,2
4	Р. Федерер	Теннис	67,8
5	К. Дюрант	Баскетбол	56,2

Самый дорогой футболист мира бразилец С. Неймар, который перешел летом 2017 г. из «Барселоны» в парижский

«ПСЖ», получает более 100 тыс. евро ежедневно (!!!). Его годовой доход по контракту составит около 36,5 млн евро.

В конце августа 2017 г. состоялся знаменитый боксерский поединок («бой века») между американским боксером Ф. Мейвезером и ирландским бойцом ММА К. Макгрегором. Гонорар Мейвезера составил около 100 млн долл. (за один бой). Но это только гонорар, к нему добавятся доходы от продажи телетрансляций и билетов, а также рекламы. Около 600 млн долл. заработали организаторы боя. И это не целый турнир и чемпионат, а всего лишь один боксерский поединок. Вот какова сегодня в спорте цена одного спортивного события! А самые звездные спортсмены получают доходы, соизмеримые по уровню с доходами лучших представителей шоу-бизнеса и киноиндустрии.

Предпринимательство в спорте имеет своих лидеров и в России. Безусловно, стоит отметить отечественную фитнес-индустрию. На конец 2016 г. количество спортивно-оздоровительных и фитнес-клубов превысило 6 тыс. В них занимается около 4 млн человек. Общий объем совокупных доходов российской фитнес-индустрии превысил 2,5 млрд долл.

## Спорт как арена серьезной и ожесточенной конкурентной борьбы

Современная пирамида мирового спорта была построена усилиями многих спортивных архитекторов и конструкторов, и в итоге был достигнут оптимальный баланс интересов:

- между МОК и международными спортивными федерациями;
- МОК и каждым отдельно взятым национальным олимпийским комитетом (НОКом);
- МОК и ведущими североамериканскими и европейскими профессиональными лигами по таким видам спорта, как баскетбол, хоккей, бейсбол и футбол;
- международными спортивными федерациями и профессиональными лигами и клубами.

В результате постепенно в мировой индустрии спорта сложился «мировой порядок» и как следствие этого стабильный календарь соревнований, в котором всем между-

народным федерациям и профессиональным лигам удалось найти свое место под солнцем и компромисс между различными соревнованиями (среди сборных и клубов, а также между многочисленными коммерческими соревнованиями по всему миру). Именно эти разнообразные спортивные события привлекают такое пристальное внимание со стороны главных потребителей в индустрии спорта (зрителей и болельщиков, СМИ и телевидения, многочисленных представителей бизнеса). Поэтому в мировой индустрии спорта за прошедшие три — четыре десятилетия была упорядочена система экономических отношений между ее основными субъектами, которая давала им возможность одновременно удовлетворять свои интересы в цивилизованно сформированной конкурентной среде (рис. 2).

Начиная с 2015 года отлаженная, на первый взгляд, система совершенно неожиданно начала давать сбои в работе, которые повторялись с пугающей частотой и перио-

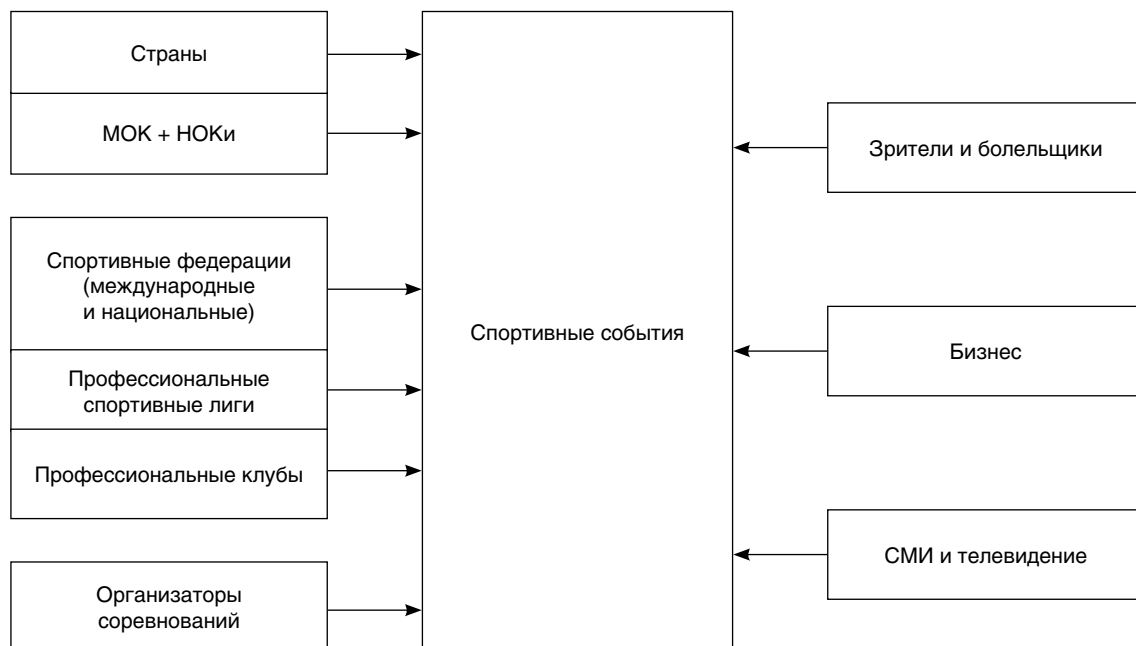


Рис. 2. Схема «мирового спортивного порядка»

Fig. 2. The scheme of «world's sport system»

дичностью. И именно этим во многом характеризуется современный этап коммерциализации в спорте, где очень сильно переплелись спорт и политика, бизнес и идеология, а также, конечно же, конкуренция.

Современный мир в XXI веке окончательно изменился, и связано это не только с инновационными достижениями научно-технической революции. Противоречивые проблемы глобального мира, усиление и обострение конкуренции ведущих супердержав и союзов (США, Россия, Китай и Евросоюз), всеобщая информатизация и глобальная интернетизация, принципиально изменившийся менталитет, мотивация и потребности молодежи — все это, конечно, меняет социальную и культурную часть жизни общества и, безусловно, оказывает самое серьезное влияние на спорт. Как часто бывает, невозможно выделить одну или несколько причин, которые сломали и разрушили сложившийся баланс сил и интересов в мировой индустрии спорта. Действительно, за короткое время одновременно совпали очень многие события:

- К непростой на протяжении многих лет экономической ситуации в мире добавились серьезные политические противоречия и противостояние ведущих мировых держав (США, страны Евросоюза и Россия) и последовавшие за этим санкции и контрсанкции по отношению друг к другу.

- Глава (теперь уже бывший) такой известной и авторитетной международной спортивной организации, как «СпортАккорд», в 2015 г. неожиданно выступил с резкой критикой МОК и фактически посягнул на святая святых мирового спорта — Олимпийские игры. По сути глава «СпортАккорд» предложил проводить альтернативные Игры.

- Некоторые страны (в частности, Великобритания и США как проигравшие выборы) не смогли простить теперь уже бывшему президенту ФИФА Зеппу Блаттеру свои поражения в борьбе за право провести чемпионат мира по футболу, соответственно, в 2018 и 2022 гг. Это привело к череде кор-

рупционных скандалов и расследований, которые в 2016 г. завершились практически полной сменой руководства в ФИФА, а потом и в УЕФА.

- В легкой атлетике (после очередного дела о коррупции) новое руководство Международной федерации легкой атлетики (ИААФ) начало яростную и беспощадную борьбу с допингом, в центре которой в первую очередь оказалась Россия, хотя объективно претензии есть ко многим странам. В результате деятельность Всероссийской федерации легкой атлетики в ИААФ была приостановлена и сборная России пропустила Олимпийские игры в Рио-де-Жанейро, а на Чемпионате мира-2017 в Лондоне выступила в сильно усеченном составе и под нейтральным флагом.

- Агентство ВАДА, ведя беспощадную борьбу с допингом (что безусловно правильно), организовало беспрецедентное давление на весь российский спорт, бездоказательно обвиняя Россию в том, что система допинга была организована на государственном уровне. В ход идут абсолютно все приемы: фильмы и расследования, фальшивки в газетах, непроверенные факты и просто досужие домыслы. Россия вынуждена в качестве «допингового монстра», а многочисленные примеры допинга в других странах фактически остаются за кадром.

- Обострились противоречия в некоторых видах спорта между спортивными федерациями, профессиональными лигами и клубами. Все началось с баскетбола, когда в европейском баскетболе летом 2016 г. разгорелась настоящая битва между Международной федерацией баскетбола (ФИБА) и Евролигой, по сути являющейся коммерческой организацией, которая организует самые престижные клубные европейские соревнования. Главный вопрос — кто проводит самые привлекательные соревнования (для зрителей, телевидения и спонсоров) и кто приглашает лучшие клубы Европы. В ближайшее время это противостоя-

ние, возможно, ждет клубный футбол. Новое руководство УЕФА меняет формат клубных соревнований. Важный вопрос: какие страны получают наибольшее представительство в Лиге чемпионов и чего ждать малым клубам (уменьшение квот и потерю доходов).

Этот список можно не продолжать, так как очевиден факт, что мировая индустрия спорта в прежней конструкции существовать уже, видимо, не будет никогда. Баланс конкурентных сил и интересов рухнет на глазах. Нас в ближайшее время, вероятно, ожидает строительство новой пирамиды мирового спорта, которая, безусловно, должна учесть все предыдущие промахи и поражения, чтобы вести мировой спорт к новым победам и успехам, несмотря на усилившуюся конкуренцию в мировом спорте.

### Современные тенденции развития мировой индустрии спорта

Для того, чтобы правильно и эффективно прогнозировать и планировать дальнейшее развитие мировой индустрии спорта, всем странам, без какого-либо исключения, необходимо понимать, каковы на сегодняшний день ключевые и долгосрочные тенденции развития этой индустрии. Конечно, у каждой страны может быть собственный путь развития и свои исключительные особенности. Это объясняется объективными историческими и национальными особенностями, традициями развития отдельных видов спорта, географическим положением страны и даже ее климатическими условиями, разными моделями финансирования спорта. Но не учитывать общемировые тенденции развития индустрии спорта уже нельзя, тем более ключевые, принципиально влияющие на развитие мирового спорта. Рассмотрим ключевые тенденции мировой индустрии спорта:

1. Всеобщая глобализация мирового спорта.

2. На невероятно высокий уровень вышли конкурентные отношения в спорте.

3. В течение уже нескольких лет наблюдается устойчивый и регулярный рост количества спортивных событий.

4. В результате стремительного развития компьютерных и информационно-коммуникационных технологий произошло значительное расширение зрительской аудитории на спортивных событиях.

5. Резкое влияние коммерциализации на спорт в самых разных формах.

6. Прямым и очень сильным конкурентом индустрии спорта в борьбе за клиента стала в последние годы индустрия развлечений.

Разумеется, можно привести и другие тенденции, которые тоже влияют на развитие мировой индустрии спорта. Но именно эти шесть ключевых тенденций оказывают в настоящее время самое существенное влияние на мировой спорт. Рассмотрим каждую из них в отдельности.

**Первая тенденция — всеобщая глобализация** мировой индустрии спорта. Профессиональный спорт окончательно перестал быть делом только стран Северной Америки и Европы, современная география спорта значительно расширилась. В мировой индустрии спорта в последние десять лет появились новые сильные игроки, а на международный рынок спортивных событий вышли новые страны. Вот лишь некоторые факты в подтверждение этой тенденции:

- Олимпийские игры (летние и зимние) как самые крупные спортивные мегасобытия уже состоялись и предстоят в Китае (2008 и 2022), России (2014), Бразилии (2016) и Южной Корее (2018). Причем для Олимпийских зимних игр четко прослеживается смещение вектора развития в сторону Евразии (Россия, Южная Корея и Китай) (рис. 3).

- Чемпионаты мира по футболу (это турнир № 2 в мировой иерархии спортивных событий) один за другим проходят в новых странах (ЮАР — 2010 г., Бразилия — 2014 г., Россия — 2018 г., Катар — 2022 г.).

- Чемпионаты мира по легкой атлетике уже через раз проходят в странах Азии

(Япония — 2007 г., Южная Корея — 2011 г., Китай — 2015 г.).

- Азербайджан провел Европейские игры (2015) и этап автогонок «Формулы-1».

- Чемпионат Европы по футболу 2020 г. вообще впервые пройдет на стадионах сразу 13 стран.

И таких примеров можно привести еще немало. Профессиональный спорт пришел во все страны и на все континенты, что значительно повышает его общую инвестиционную и коммерческую привлекательность для потребителей, особенно для крупных международных компаний.

**Вторая тенденция — обострение конкуренции** в мировой индустрии спорта. На невероятно высокий уровень в настоящее время вышли конкурентные отношения в мировой индустрии спорта. В спорте одновременно конкурируют между собой:

- страны (за престижные победы и первые места в неофициальном командном зачете, а также за право проводить у себя крупные и престижные спортивные события);

- организаторы различных соревнований (за телевизионные трансляции, деньги спонсоров и рекламодателей);

- профессиональные спортивные лиги;

- профессиональные клубы по различным видам спорта;

- отдельные спортсмены и сборные команды.

Прямым следствием обострения конкуренции по сути являются коррупционные скандалы (например, в ФИФА и ИААФ), постоянные допинговые расследования, информационные войны и другие формы проявления недобросовестной конкуренции в мире современного спорта.

**Третья тенденция — рост количества спортивных событий.** В мировой индустрии спорта в течение уже многих лет наблюдается устойчивый и регулярный рост количества спортивных событий, что достаточно легко объяснимо, ведь основные доходы организаторов событий и спортивных



Рис. 3. Олимпийские игры в Сочи

Fig. 3. The Olympic games in Sochi

организаций напрямую связаны с проведением спортивных соревнований. Календарь соревнований (как международных, так и национальных) заметно перегружен, очень часто совпадают сроки проведения соревнований, что плохо для телевидения, зрителей и болельщиков. Далекое не всегда учитываются интересы спортсменов, а порой и просто ущемляются их права на отдых, восстановление, нормальный режим тренировок и соревнований. Как следствие этого — частые травмы, прием запрещенных препаратов, недовосстановление, постоянная физическая и психологическая усталость. Безусловно, имеет место постоянный конфликт интересов организаторов соревнований, которые зарабатывают за счет спортивных событий и самих спортсменов.

**Четвертая тенденция — расширение зрительской аудитории** на спортивных событиях. В результате стремительного развития компьютерных и информационно-коммуникационных технологий произошло значительное расширение зрительской аудитории на спортивных событиях как международного, так и национального масштаба. Телевидение, интернет, мобильные и другие средства связи существенно увеличили возможности просмотра спортивных событий. Общая аудитория спортивных событий выросла в несколько раз, оставив в явном меньшинстве тех, кто непосредственно находится на спортивном сооружении как зритель. Например, общая телеаудитория

Игр в Сочи составила чуть менее 3 млрд человек. А матчи Чемпионата мира по футболу в Бразилии смотрели более 3 млрд человек. Все это существенно повысило интерес к спорту и спортивным соревнованиям бизнеса, особенно крупного, так как за спортивными событиями в разном формате наблюдают миллионы их потенциальных покупателей и клиентов. Именно зрители хотят видеть на соревнованиях партнеры и спонсоры спортивных организаций и организаторов соревнований, от количества зрителей (непосредственно на стадионе, у экранов телевизоров и интернет-трансляций) зависит стоимость рекламы. Но помимо увеличения количества зрителей, важен и качественный анализ зрительской аудитории.

На сегодняшний день для многочисленных спортивных маркетологов спортивных федераций (международных и национальных) и организаторов спортивных соревнований крайне важен потенциальный интерес следующих сегментов потенциальных болельщиков:

- семьи традиционных болельщиков (их жены и подруги, дети);
- молодежь;
- женщины.

**Пятая тенденция — резкое влияние коммерциализации на профессиональный спорт** в самых разных формах. Как результат этого влияния наблюдаются следующие особенности:

- постоянное увеличение количества коммерческих соревнований (в качестве примера можно назвать Бриллиантовую лигу по легкой атлетике, Мировую волейбольную лигу, Кубок мира по хоккею и многие другие соревнования);

- появление новых форматов проведения соревнований, в том числе за счет изменения правил в отдельных видах спорта (масс-старты и смешанные эстафеты в биатлоне, быстрые шахматы, дуатлон в лыжных гонках, смешанные эстафеты в санном спорте и т. д.);

- появление новых соревнований и новых видов спорта (некоторые виды спорта, которые раньше считались экстремальными и пользовались большой популярностью у молодежи, теперь входят в официальную программу Олимпийских игр и чемпионатов мира).

Следующие по-настоящему революционные реформы проводит в последние годы МОК:

- В программу ближайших летних Игр в Токио, которые пройдут в 2020 г., будет включено сразу пять новых видов спорта: бейсбол / софтбол, скалолазание, карате, серфинг, скейтбординг.

- заметно увеличилось количество дисциплин, по которым будут разыграны медали Игр, т. е. увеличено количество спортивных событий. Таких изменений в XXI веке не было еще никогда.

- МОК по-прежнему следует объявленному ранее принципу гендерного равенства, увеличивая количество женских дисциплин (и уменьшая соответственно мужские). Также вводится много смешанных соревнований.

В таблице 3 представлены изменения по гендерному признаку, которые будут введены на Олимпийских играх-2020.

**Таблица 3.** Изменения по гендерному признаку на Играх в Токио-2020

Table 3. The change of gender trait in Tokio-2020 Games

	Новые дисциплины		Сокращенные дисциплины	
Женщины	11	—	—	—
Смешанные соревнования	9	—	—	—
Мужчины	5	Мужчины	10	

- МОК регулярно добавляет дисциплины, во многом интересные для молодежной аудитории (баскетбол 3x3 и ВМХ-фристайл). Это крайне важно для увеличения целевой аудитории Олимпийских игр за счет молодежи.

В этом плане МОК строго и последовательно следует стратегии развития олим-



пийского движения «Повестка дня — 2020», принятой на 127 сессии МОК в декабре 2014 г.

**Шестая тенденция — борьба за клиента** в индустрии спорта и индустрии развлечений. Прямым и очень сильным конкурентом индустрии спорта в борьбе за клиента стала в последние годы индустрия развлечений. Спорт и спортивные события — это привлекательная форма досуга, интересное и увлекательное зрелище. Но у человека есть еще очень много возможностей отдохнуть и хорошо провести свободное время: посмотреть кинофильм, пойти в театр или на концерт, посетить выставку или картинную галерею, сходить в фитнес-клуб и другие потенциальные формы досуга и отдыха. Однако индустрия спорта и индустрия развлечений вышли на новый уровень конкурентной борьбы за время и деньги потенциальных клиентов. А значит, спортивным организациям и организаторам спортивных соревнований предстоит серьезно задуматься о своих конкурентных преимуществах, имея в виду в первую очередь цены, комфорт, безопасность и сервис. Крайне важно иметь в виду, что на спортивных соревнованиях люди отдыхают целыми семьями, а не только смотрят матч любимой футбольной или баскетбольной команды. Поэтому должен выработаться формат семейного отдыха на спортивном событии, не менее (а лучше более) комфортный и привычный, чем, например, в многофункциональном торговом центре, где люди проводят досуг и тратят деньги.

Конечно, каждая из описанных тенденций будет по-своему влиять на разные спортивные соревнования и виды спорта, являясь доминирующей или второстепенной для каждой страны. Но рано или поздно все вышеперечисленные тенденции будут оказывать исключительное влияние на развитие индустрии спорта не только во всем мире, но и в каждой отдельно взятой стране, что произойдет уже в ближай-

шее время, поэтому важно к этому подготовиться организационно, экономически и информационно.

### **Новый вектор развития индустрии спорта требует новых предпринимателей и менеджеров**

Индустрия спорта в России только начинает полноценно развиваться. Необходимо учитывать новые условия ее развития, которые диктует политическая и экономическая обстановка в стране:

- Непростая экономическая ситуация в стране безусловно влияет на реальные возможности государственного финансирования спорта (на федеральном, региональном и местном уровнях). Поэтому необходимо снижать чрезмерную зависимость бюджетов профессиональных клубов от бюджетного финансирования и средств госкомпаний.

- Важно использовать значительное усиление роли России на международном рынке спортивных событий, во многом благодаря отличной организации в 2013–2017 гг. крупнейших мировых мегасобытий. Россия с успехом провела Олимпийские зимние игры, чемпионаты мира по легкой атлетике, водным видам спорта и хоккею, футбольный Кубок конфедераций. Уже три года в Сочи проводятся этапы знаменитой серии «Формула-1». Далее необходимо научиться максимально использовать полученные управленческие технологии и построенные спортивные сооружения.

- Уже настало время обязательного использования рыночных механизмов и маркетинговых инструментов для увеличения собственных финансовых возможностей спортивных организаций в профессиональном спорте. Необходимо начать движение профессиональных клубов и спортивных сооружений к моделям самоокупаемости, даже если на достижение этой задачи потребуются длительное время (в этом случае крайне важна положительная динамика их развития).

Этот новый вектор развития российской индустрии спорта требует новых моделей и методик обучения спортивному менеджменту. Особенно если возникает потребность в обучении предпринимательству в спорте.

А можно ли вообще учить предпринимательству? На этот счет существует две прямо противоположные точки зрения:

- Согласно первой точке зрения учить предпринимательству можно и нужно, потому что это сфера профессиональной деятельности, хотя и очень специфическая.

- Вторая точка зрения: учить нельзя. Предпринимателем нужно родиться. Это состояние души, и обучить этому невозможно.

Конечно, очень важно для предпринимателя иметь задатки от природы. Далее, как в спорте, нужны очень серьезные усилия (т.е. регулярные тренировки), чтобы заложенный потенциал дал результаты (через знания, практику, полученные компетенции и реализованные проекты). Сначала человек осваивает профессию спортивного менеджера, а потом может стать и предпринимателем, если у него появятся собственные предпринимательские проекты.

На сегодняшний день очень важно правильно расставить приоритеты в деятельности спортивных менеджеров различных спортивных организаций:

- Необходимость выработки (и последующей успешной реализации) долгосрочной стратегии развития своей спортивной организации (минимум на 3–5 лет). Спортивные менеджеры не должны планировать свою деятельность по принципу «от сезона до сезона».

- В финансовой политике и бюджетировании важно перейти от задачи просто правильно потратить (что тоже далеко не всегда удается) полученные от государства, собственников и спонсоров средства к необходимости стабильно зарабатывать за счет эффективного использования маркетинговых инструментов.

- Деятельность спортивных менеджеров должна быть направлена на достижение ба-

ланса между спортивным и экономическим результатом. Необходимо полностью и окончательно повернуться лицом к своим потребителям, которыми в индустрии спорта являются зрители и болельщики, бизнес и СМИ. Именно от успешной работы с ними зависит финансовое благополучие каждой спортивной организации.

Университетов, которые относительно давно, регулярно и успешно готовят спортивных менеджеров, в России очень немного. Их общее количество едва превышает один десяток. Условно их можно разделить на две группы:

- физкультурно-спортивные вузы, которые по большей части занимаются подготовкой тренерских кадров, а также частично готовят спортивных менеджеров (хотя это не является для них профильной подготовкой);

- вузы профильные, в основном экономические, и для них подготовка спортивных менеджеров является важным направлением образовательной деятельности.

В первую группу входят:

- Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма (Москва);

- Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П. Ф. Лесгафта (Санкт-Петербург);

- Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма (Казань);

- Московская государственная академия физической культуры.

Вторую группу составляют:

- Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

- Российский Международный Олимпийский Университет (РМОУ);

- Московский финансово-промышленный университет «Синергия»;

- Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова;

- Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова;
- Государственный университет управления и некоторые другие.

**Как учить спортивному менеджменту**

Для того, чтобы грамотно готовить менеджеров и предпринимателей для индустрии спорта, важно ответить на несколько принципиальных вопросов:

- для каких спортивных организаций университеты готовят специалистов по спортивному менеджменту (т.е. по сути ответить на вопрос: кто заказчик);
- кто является продуктом индустрии спорта (т.е. что будущие спортивные менеджеры должны произвести для своих многочисленных потребителей);
- кто является основным производителем в индустрии спорта (т.е. кому нужны эти высококвалифицированные специалисты,

ориентированные на умение применять рыночные инструменты);

- кто является основным потребителем в индустрии спорта (т.е. кто клиенты спортивных организаций)?

В российской индустрии спорта в настоящее время работают очень разные (по направлениям деятельности и выполняемым функциям) спортивные и иные организации, являющиеся объектами спортивного менеджмента, для которых готовят разнообразных специалистов все вышеперечисленные университеты и академии. Разнообразная палитра спортивных организаций представлена на рис. 4.

Но помимо спортивных организаций, важно помнить и о двух других целевых аудиториях программ спортивного менеджмента:

- представители органов исполнительной власти, отвечающих за развитие физической культуры и спорта (региональные министерства, департаменты, спорткомитеты);



**Рис. 4.** Объекты спортивного менеджмента  
 Fig. 4. The objects of sports management

- представители бизнес-структур, имеющих деловые интересы в индустрии спорта, являющиеся инвесторами, собственниками, партнерами и спонсорами спортивных организаций (федераций, лиг и клубов), спортивных соревнований и отдельных спортивных проектов.

В итоге получается очень широкая и разная по видам деятельности, выполняемым функциям и интересам картина, характеризующая общую потребность в специалистах и общее поле деятельности для университетов в вопросах подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Для того, чтобы эффективно готовить менеджеров и предпринимателей для индустрии спорта, необходимо понимать, что является продуктом индустрии спорта. Продукты индустрии спорта представлены на рис. 5.

Из рисунка 5 очевидно, что основных продуктов по сути два:

- спортивное событие, включая все производные от него продукты (билеты, права на партнерство и спонсорство, спортивная атрибутика, права на телетрансляции);
- спортивно-оздоровительные услуги.

Давая общую характеристику процесса производства в индустрии спорта (а это подготовка и организация любого соревно-

вания), необходимо отметить главных производителей продукции и услуг:

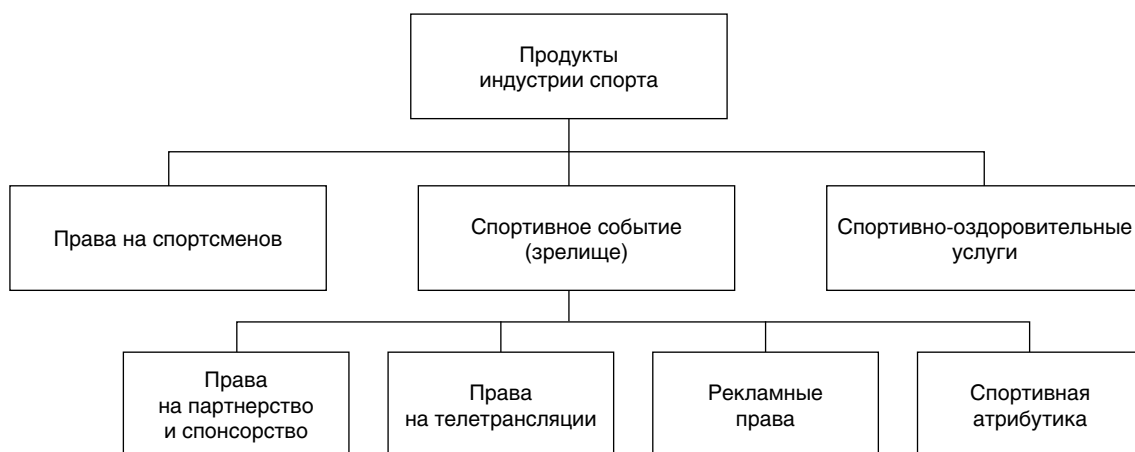
- профессиональный клуб (футбольный, хоккейный, баскетбольный, волейбольный и даже теннисный), спортивная команда которого создает и фактически производит спортивное событие (отдельный матч или серию матчей в ходе целого турнира);

- профессиональная лига, которая организует и проводит (а по сути производит) целый турнир как длительное спортивное событие (в формате чемпионата, кубковых соревнований, серии плей-офф);

- спортивные федерации по видам спорта, сборные команды которых защищают честь и репутацию своей страны на международных соревнованиях;

- непосредственно сами спортсмены, которые индивидуально или в составе команд являются главными участниками (т.е. создателями и творцами) любого спортивного события;

- организаторы различных спортивных соревнований (это могут быть как специально созданные оргкомитеты и дирекции, так и непосредственно спортивные федерации, а в отдельных случаях даже спортивные агентства), которые готовят, планируют и организуют соревнования (чемпионат мира, этап Кубка



**Рис. 5.** Основные продукты индустрии спорта

**Fig. 5.** The main products of sports industry

мира, выставочные матчи или просто однодневный легкоатлетический турнир);

- спортивно-оздоровительные и фитнес-клубы (а также другие представители спортивно-оздоровительной индустрии), которые предлагают посетителям (т.е. потребителям) различные спортивно-оздоровительные услуги в виде годового абонемента, разового посещения, персональных тренировок.

Возникает важный вопрос о потребителях индустрии спорта, на мотивацию и интересы которых должны быть ориентированы абсолютно все образовательные программы по обучению спортивных менеджеров. Главные потребители представлены на рис. 6.

Хорошее знание специфики деятельности спортивных организаций, продуктов индустрии спорта и их потребителей, а также понимание места и роли основных производителей индустрии спорта дает возможность университетам грамотно формировать и проектировать образовательные программы подготовки спортивных менеджеров, ориентируясь на запросы рынка труда.

### О профессии «спортивный менеджер»

Важно иметь в виду, что новая профессия «спортивный менеджер» является зонтичной, и под этим условным зонтиком по-

мещаются потребности для разных спортивных организаций и по различным функциональным направлениям деятельности спортивных менеджеров. Совершенно очевидно, что существует большая разница между менеджером профессионального клуба (например, футбольного или баскетбольного) и фитнес-клуба с точки зрения его прямых обязанностей и требуемых управленческих компетенций, во многом ориентированных на конечный результат деятельности (продукт) и целевую аудиторию.

Анализ деятельности вузов, готовящих спортивных менеджеров, и потребностей самих спортивных организаций (т.е. основных работодателей) дает основание сделать несколько важных выводов:

- на сегодняшний день предложение опережает спрос (вузы регулярно готовят менеджеров, а на работу их берут очень неохотно);
- спортивные организации порой выражают недовольство качеством подготовки спортивных менеджеров (они знают теорию, но у них мало практического опыта);
- многие спортивные организации (за редким исключением), когда к ним обращаются вузы, не могут четко сформулировать требования и пожелания к компетенциям подготовленных спортивных менеджеров (кроме общих и неконкретных формулировок о менеджменте и спорте вообще).

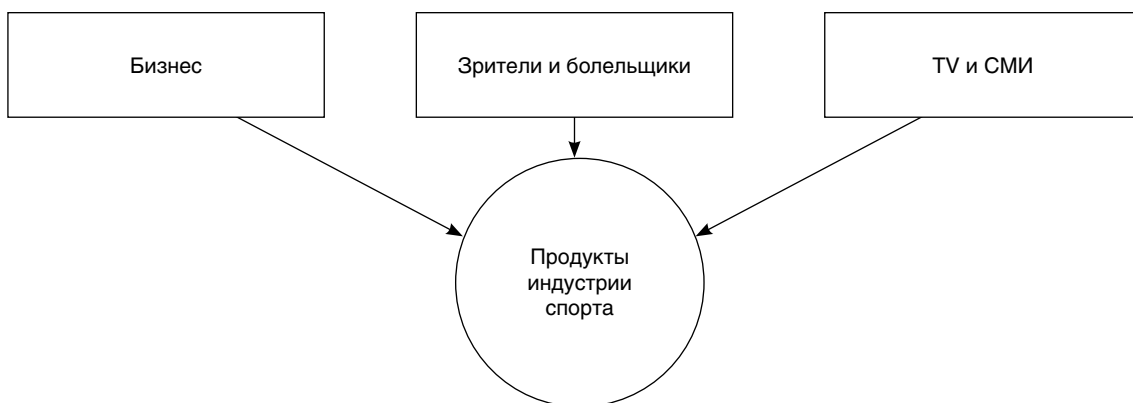


Рис. 6. Основные потребители индустрии спорта

Fig. 6. The main consumers of sports industry

В результате опросов руководителей спортивных организаций (федераций, лиг, клубов) и организаторов спортивных событий удалось создать некий «портрет ожиданий» будущего спортивного менеджера.

Итак, современный спортивный менеджер должен:

- иметь специальное образование (т. е. «спортивный менеджмент»);
- знать и любить спорт;
- уметь создавать основной продукт индустрии спорта (т. е. спортивное событие);
- ставить задачи и их решать (т. е. быть хорошим проектным менеджером);
- уметь продвигать события и эффективно их раскручивать.

### Какие нужны профессиональные компетенции?

Ответить на этот риторический вопрос достаточно сложно, так как следует понимать, что существует достаточно много разных программ обучения по уровням образования. В настоящее время в университетах России существуют программы подготовки спортивных менеджеров следующих уровней:

- программы колледжа, т. е. среднее профессиональное образование;
- бакалавриата;
- магистратуры;
- MBA, т. е. дополнительное образование;
- профессиональной переподготовки;
- повышения квалификации.

Для того, чтобы понять, как может быть сформирована матрица профессиональных специализированных компетенций, необходимо обратиться к уже существующим образовательным программам конкретного университета. Используем опыт Московского финансово-промышленного университета «Синергия», который готовит специалистов по спортивному менеджменту уже 20 лет.

В рамках двухуровневой модели высшего образования по направлению «Менеджмент» существует две программы:

- программа бакалавриата «Спортивный менеджмент»;

- программа магистратуры «Спортивный маркетинг» (по сути это функциональный профиль).

В рамках программы бакалавриата «Спортивный менеджмент» студент изучает следующие специализированные дисциплины:

- Индустрия спорта;
- Олимпийское движение и международные спортивные организации;
- Менеджмент спортивных организаций;
- Спортивное право;
- Экономика спорта;
- Спортивный маркетинг;
- Менеджмент спортивных соревнований;
- Профессиональный спорт;
- Спортивное спонсорство;
- Экономика и менеджмент спортивных сооружений;
- Управление персоналом спортивной организации;
- Менеджмент профессионального спортсмена и агентская деятельность;
- PR-деятельность спортивной организации.

В результате освоения этих специализированных дисциплин студент получает следующие профессиональные компетенции:

- умение собирать и анализировать исходные данные, необходимые для оценки деятельности спортивной организации, эффективности модели финансирования и форм партнерского взаимодействия с государством и бизнесом;
- способность организовывать применение нормативно-правовых документов и внутренних регламентов для эффективного функционирования спортивной организации;
- умение формировать бюджет спортивной организации с навыками анализа его основных статей;
- способность управлять персоналом в спортивной организации;

- умение планировать и организовывать проведение спортивного соревнования;
- способность разрабатывать комплексную программу маркетинга спортивных организаций различного типа;
- умение организовывать систему коммуникаций спортивной организации с ее целевыми аудиториями, в том числе используя СМИ и социальные сети для продвижения спортивных продуктов;
- способность разрабатывать систематизированные предложения для привлечения спонсоров и партнеров спортивных организаций, спортивных событий и спортсменов.

Обладая таким набором профессиональных компетенций, выпускник готов к работе спортивным менеджером в спортивной организации.

Однако студент может продолжить процесс обучения по магистерской программе «Спортивный маркетинг», которая уже более направлена на возможность заниматься предпринимательством в индустрии спорта.

В процессе обучения в магистратуре студент изучит следующие специализированные дисциплины:

- Предпринимательство в индустрии спорта;
- Маркетинговые исследования и анализ в спорте;
- Стратегический спортивный маркетинг;
- Маркетинговая стратегия спортивных организаций;
- Ценообразование в индустрии спорта;
- Продуктовая политика спортивных организаций;
- Маркетинг спортивных событий;
- Инструменты продаж в спорте;
- Спонсорские и партнерские предложения в спорте;
- Работа с болельщиками;
- Мерчандайзинг и лицензирование в спорте;
- Брендинг в спорте;
- Маркетинг профессионального спорта.

В результате обучения в магистратуре матрица профессиональных компетенций выглядит следующим образом:

- умение собирать и анализировать исходные данные, необходимые для оценки эффективности маркетинга спортивной организации и используемых маркетинговых технологий;
- владение навыками маркетинговых исследований в спорте, выбора оптимальной для конкретного типа организаций маркетинговой стратегии;
- способность к управлению продуктовой линейкой спортивной организации, в том числе разработкой нового продукта;
- владение навыками разработки комплексной программы маркетинга спортивного события;
- владение навыками разработки спонсорского (партнерского) предложения и привлечения партнеров с использованием различных методов их активации;
- способность разрабатывать и внедрять комплекс мероприятий по обеспечению маркетинговой привлекательности профессионального спортсмена;
- способность создавать эффективную систему производства и распространения лицензионной продукции спортивной организации.

В связи с вышеописанным отметим, что на факультете спортивного менеджмента Университета «Синергия» траектория обучения представляется следующей:

- бакалавриат «Спортивный менеджмент» дает возможность работать спортивным менеджером;
- магистратура «Спортивный маркетинг» позволяет рассчитывать на собственные предпринимательские проекты в спорте.

### **Практика и технологии обучения**

Опыт, накопленный в Университете «Синергия», дает возможность учитывать в обучении следующие методики и технологии:

- системно и логично выстроенный учебный план;
- обязательное наличие при преподавании собственных учебно-методических разработок;
- наличие в каждой дисциплине кейсов с использованием практических примеров из российской индустрии спорта;
- практика участия студентов в волонтерской деятельности;
- стажировки в российских спортивных организациях.

Особое внимание необходимо уделять развитию волонтерской деятельности. Только практика участия в крупных соревнованиях дает возможность окончательно закрепить профессиональные компетенции на практике, особенно если студент-волонтер работал на разных спортивных соревнованиях по различным видам спорта и освоил множество функций спортивного менеджера (рис. 7).

Среди наиболее значимых выделим следующие соревнования и события с участием волонтеров Университета «Синергия»:

- Чемпионат мира по фигурному катанию (2005, 2011).
- Финал Лиги чемпионов УЕФА по футболу — 2008 (Манчестер Юнайтед — Челси).
- Чемпионат мира по конькобежному спорту (2009).
- Чемпионат мира по современному пятиборью (2011).
- Чемпионат мира по хоккею с шайбой (2007, 2016).
- Чемпионат мира по хоккею с мячом (2010).
- Чемпионат мира по художественной гимнастике (2010).
- Чемпионат мира ИААФ по легкой атлетике (2013) (рис. 8).
- Чемпионат мира по гребле на байдарках и каноэ (2013).
- Олимпийские зимние игры (2014).
- Чемпионат мира по водным видам спорта (2015).
- Кубок конфедераций по футболу (2017).
- Чемпионат мира по футболу (2018).



**Рис. 7.** Студенты Университета «Синергия» на соревнованиях в Сочи

**Fig. 7.** The students of «Synergy» University at the competitions in Sochi





Рис. 8. Волонтеры Университета «Синергия» на чемпионате мира по легкой атлетике  
Fig. 8. The volunteers of «Synergy» University at IAAF World Championship

## Заключение

Завершая анализ проблем развития профессии «спортивный менеджер» и вопросов предпринимательства в индустрии спорта, а также спортивного образования в России, сделаем несколько важных выводов:

- ряд ведущих российских вузов достаточно успешно реализуют свои программы, пытаясь утолить общий «менеджерский голод» в индустрии спорта;

- у университетов — пионеров спортивного менеджмента хорошие перспективы развития, они обладают безусловным конкурентным преимуществом по сравнению с их потенциальными последователями;

- в профессиональном спорте России вектор развития будет смещаться в сторону ухода от использования бюджетных средств, к использованию рыночных механизмов и маркетинговых инструментов для увеличения финансовых возможностей спортивных организаций;

- массовый спорт дает хорошие примеры развития предпринимательских проектов;

- отечественная фитнес-индустрия стабильно развивается как большой и инвестиционно привлекательный предпринимательский сектор;

- у российской индустрии спорта есть хорошие возможности для развития предпринимательских проектов, а значит, необходимо смещать акцент в сторону предпринимательского образования в спорте.

## Список литературы

1. Леднев В. А. Индустрия спорта как арена конкурентной борьбы // Интернет-журнал «Науковедение». 2013. № 6.
2. Леднев В. А. Индустрия спорта: разберемся в понятиях и терминах // СМ: все о спортивном менеджменте и маркетинге. Вып. 1. М.: Университет «Синергия», 2016.
3. Леднев В. А. Индустрия спорта России: новые вызовы, менеджеры и управленческие технологии // SportsFacilities. 2014. № 7.
4. Леднев В. А. Конкуренция в спорте: новые тренды и закономерности развития // Современная конкуренция. 2012. № 6.

5. Леднев В. А. Мировая индустрия спорта: в поисках нового баланса // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2016. №2 (19).
6. Леднев В. А. Новые форматы крупных соревнований: изменения ради популяризации спорта или дополнительной прибыли // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2017. №2 (23).
7. Леднев В. А. Спортивный менеджер: образование, компетенции и результаты деятельности // СпортБизнес-Консалтинг. 2015. №3.
8. Рубин Ю. Б. Дискуссионные вопросы современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2010. №3.
9. Рубин Ю. Б. Управление собственным бизнесом. М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2016.
10. Рубин Ю. Б., Леднев М. В., Можжухин Д. П. Матрица компетенций как инструмент обучения предпринимательству в бакалавриате // Высшее образование в России. 2017. №6.
1. Lednev V. A. Sport industry as a field of competitive struggle. *Internet journal Sociology of science*, 2013, no. 6 (in Russian).
2. Lednev V. A. Sport industry: understanding the concepts and terms. *Sport management: everything about sport management and marketing*. Issue 1. Moscow, Synergy University, 2016 (in Russian).
3. Lednev V. A. *Industrija sporta Rossii: novye vyzovy, menedzhery i upravlencheskie tehnologii* [Russian sport industry: new challenges, management and management technologies]. *SportsFacilities*, 2014, no. 7.
4. Lednev V. A. Competition in sport: new trends and patterns of development. *Journal of Modern Competition*, 2012, no. 6 (in Russian).
5. Lednev V. A. World sport industry: searching for the new balance. *Bulletin Of The Russian International Olympic University*, 2016, no. 2 (19) (in Russian).
6. Lednev V. A. 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) (in Russian).
7. Lednev V. A. Sport manager: education, competencies and results of activities. *SportBusinessConsulting*, 2015, no. 3 (in Russian).
8. Rubin Y. B. Controversial issues of the modern theory of competition. *Journal of Modern Competition*, 2010, no. 3 (in Russian).
9. Rubin Y. B. *Upravlenie sobstvennym biznesom* [Managing own business]. Moscow, Moscow financial-industry Synergy University, 2016.
10. Rubin Y. B., Lednev M. V., Mozzhukhin D. P. The matrix of competencies as a tool of entrepreneurship bachelor education. *Vysshee obrazovanie v Rossii* — Higher Education in Russia, 2017, no. 6 (in Russian).

## References

V. Lednev, Department of Theory and Practice of Competition, «Synergy» University, Moscow, Russia, vlednev@synergy.ru

## The sports industry: education in entrepreneurship and management

Modern sport now has evolved into a powerful, investment-attractive industry. Leading international sports organizations, sports leagues and professional clubs operate as a proper commercial enterprise and have a good level of income.

The article provides analysis of key trends in the global sports industry, which is extremely important in order to correctly prioritize the training of managers and entrepreneurs for the Russian sports organizations.

An attempts to show how sports education looks in Russia today taking into account specifics of different educational programs is made in the article. On the example of the Sport management faculty of the «Synergy» University the matrix of professional competencies of students of undergraduate and graduate programs is described.

Russian sports industry has good opportunities for the development of entrepreneurial projects, and therefore it is necessary to shift the focus towards entrepreneurship education in sport.

**Keywords:** sport industry, competition in sport, entrepreneurship in sport, sport event, sport manager, sport management.

### About author:

V. Lednev, Dr. of Economics, Professor

### For citation:

Lednev V. The sports industry: education in entrepreneurship and management. *Journal of Modern Competition*, 2017, vol. 11, no. 4 (64), pp. 45–62 (in Russian, abstr. in English).