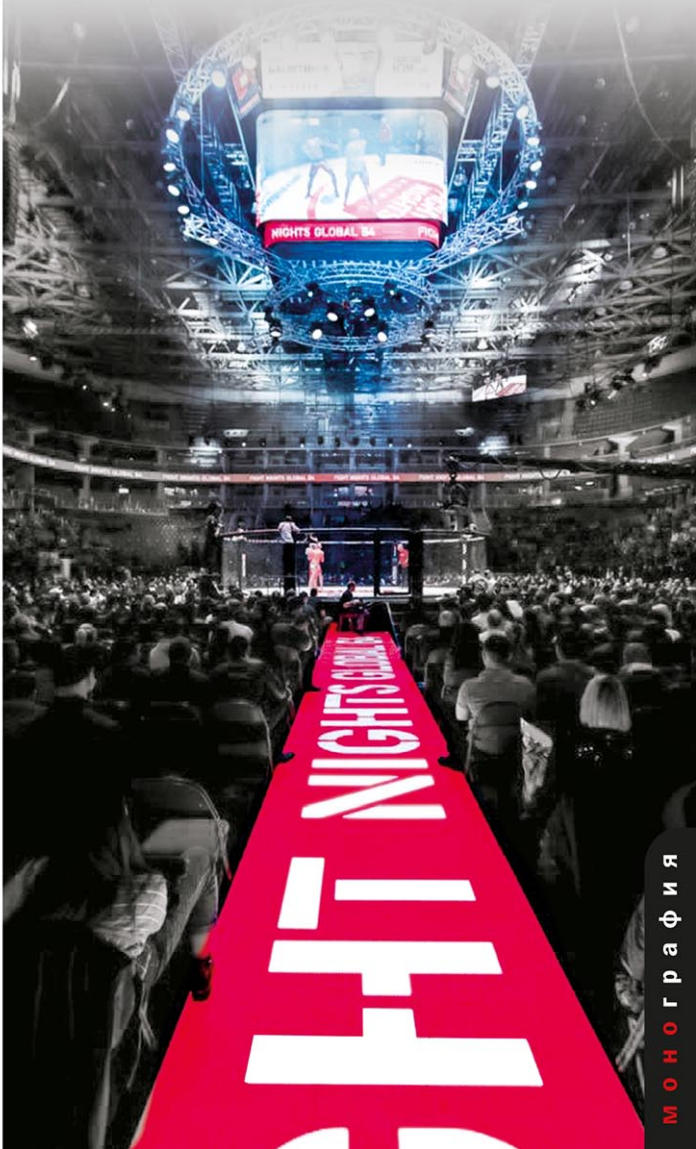
Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации

К. А. Гаджиев
В. А. Гореликов
К. И. Братков

# Менеджмент в индустрии смешанных единоборств




Монография

УНИВЕРСИТЕТ СИНЕРГИЯ

УДК 796.075.8
ББК 75.7
М50

**Рецензенты:**

*Литвишко О. В.*, к. э. н., доцент кафедры финансов устойчивого развития ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»;

*Майоров О. В.*, к. пед. н., декан факультета, доцент Социально-гуманитарного факультета, доцент кафедры рекламы, связей с общественностью и социально-гуманитарных проблем Российского университета спорта «ГЦОЛИФК»

**Гаджиев К. А., Гореликов В. А., Братков К. И.**

М50 Менеджмент в индустрии смешанных единоборств / К. А. Гаджиев, В. А. Гореликов, К. И. Братков. – Москва: Университет «Синергия», 2024. – 124 с.

ISBN 978-5-4257-0585-3

Монография рассматривает вопросы экономических отношений и предпринимательской деятельности в сфере спортивных единоборств, определяет специфику управления субъектами активно развивающегося сегмента рынка спортивно-зрелищных услуг — индустрии смешанных единоборств. Предмет исследования — предпринимательская деятельность субъектов экономических отношений в спортивных единоборствах. Практическая значимость работы заключается в определении оптимальных способов ведения предпринимательской деятельности в индустрии спортивных единоборств в российских социально-экономических условиях. Разработанные предложения могут быть использованы субъектами предпринимательства для оценки внешней и внутренней сред, возможностей своего развития и построения конкурентоспособной модели ведения спортивного бизнеса.

Монография предназначена для специалистов индустрии смешанных единоборств, студентов и слушателей, изучающих дисциплины «Спортивный менеджмент», «Спортивный маркетинг» и «Экономика спорта» в рамках подготовки спортивных менеджеров по образовательным программам бакалавриата, магистратуры и профессиональной переподготовки. Монография будет полезна для изучения специалистам, работающим в промоушенах, в организации турниров и менеджменту клубов по смешанным единоборствам.

УДК 796.075.8
ББК 75.7

© К. А. Гаджиев, В. А. Гореликов, К. И. Братков, 2024

ISBN 978-5-4257-0585-3

© Университет «Синергия», 2024

# СОДЕРЖАНИЕ

*Введение* . . . . . 5

*Глава 1.* Тенденции развития предпринимательства в индустрии единоборств . . . . . 13

1.1. Особенности предпринимательской деятельности в индустрии спорта . . . . . 13

1.2. Российский и международный опыт коммерциализации индустрии единоборств . . . . . 31

1.3. Осуществление предпринимательской деятельности в спортивных единоборствах . . . . . 35

*Выводы главы 1* . . . . . 42

*Глава 2.* Анализ предпринимательской деятельности в индустрии смешанных единоборств . . . . . 44

2.1. Характеристика субъектов предпринимательства в индустрии смешанных единоборств . . . . . 44

2.2. Анализ предпринимательской деятельности в индустрии смешанных единоборств . . . . . 49

2.3. Анализ управленческого персонала в индустрии смешанных единоборств . . . . . 60

Персонал в индустрии смешанных единоборств . . . . . 76

Промоушены . . . . . 77

Спортивные события . . . . . 78

Клубы . . . . . 78

2.4. Выявление условий развития предпринимательства в индустрии смешанных единоборств . . . . . 79

*Выводы по главе 2* . . . . . 89

*Глава 3.* Предложения по стимулированию предпринимательской деятельности в индустрии смешанных единоборств . . . . . 91

3.1. Оптимальные условия развития предпринимательской деятельности в индустрии смешанных единоборств. . . . . 91

3.2. Повышение конкурентоспособности субъектов предпринимательства в индустрии смешанных единоборств. . . . . 96

3.3. Предложения по подготовке управленческого персонала в индустрии смешанных единоборств . . . . . 103

3.4. Прогнозирование результатов реализации предложений. . . . 104

*Выводы по главе 3*. . . . . 105

Список сокращений и условных обозначений . . . . . 110

Список использованных источников . . . . . 110

**Приложение А**
Статистические данные о развитии спортивных единоборств в России . . . . . 117

**Приложение Б**
Анкета экспертного опроса . . . . . 119

**Приложение В**
Ранжирование профессиональных компетенций и личностно-деловых качеств, влияющих на осуществление управленческой деятельности в области физической культуры и спорта . . . . . 122

# Глава 1. Тенденции развития предпринимательства в индустрии единоборств

## 1.1. Особенности предпринимательской деятельности в индустрии спорта

В настоящее время индустрия спорта как часть российской экономики представляет неравномерное по степени развития рыночных отношений явление. Сегменты профессионального спорта имеют выраженный предпринимательский характер, то есть на данных рынках действует множество экономических агентов на свой страх и риск — футбольные и хоккейные клубы, профессиональные команды и спортивные агенты, промоутеры и организаторы спортивных событий. Тогда как зарубежный опыт показывает, что развитие предпринимательской деятельности в спорте является необходимым условием для развития всей системы в целом [71].

Сегменты спорта высших достижений и профессионального спорта в данный момент напрямую зависят от способов и мер поддержки со стороны государства, так как основными игроками на данном рынке выступают государственные корпорации, государственные СМИ, спортивные организации и спортивная инфраструктура, финансируемые из бюджетных источников финансирования. Однако перед субъектами профессионального спорта и спорта высших достижений остро стоит вопрос привлечения дополнительного внебюджетного финансирования и выстраивания рыночных моделей развития даже с учетом вводимых ограничений [44].

Характер экономических отношений между субъектами предпринимательской деятельности в разных сегментах индустрии спорта и потребителями оказываемых услуг определяют особенности функционирования российских спортивных организаций. При этом данные отношения следует рассматривать с учетом влияния государства и складывающихся косвенных конкурентных отношений с другими видами досуга и развлечений [37].

Исследователей интересовали проблемы соотношения государственных и рыночных способов регулирования экономических отношений в спорте. Начиная с 2008 года интерес исследователей

переносится от макроэкономических проблем в индустрии спорта к более конкретным и практическим вопросам микроэкономического уровня [14].

В диссертационном исследовании В. А. Леднева рассмотрены вопросы развития экономических отношений в индустрии спорта в рыночных условиях. В предложенном В. А. Ледневым подходе сформирован системный взгляд на развитие предпринимательства в индустрии спорта [39]. В своей работе автор отметил фактические сложившиеся особенности экономических отношений между спортивными и бизнес-структурами, определив ряд признаков и условий, позволяющих характеризовать организации как производителей особых продуктов индустрии спорта:

— нормативные правовые условия и организационно-правовые формы функционирования предпринимателей в сфере спорта и околоспортивных областях деятельности;

— механизмы финансирования и выстраиваемые субъектами предпринимательства бизнес-процессы, для которых характерны государственный, коммерческий и смешанный каналы финансирования;

— уровень самостоятельности при принятии управленческих решений и построении экономических отношений;

— масштаб и направления предпринимательской деятельности;

— степень социальной ориентированности спортивного бизнеса, вовлеченность в общественно-государственные проекты и объединения.

В указанной выше работе было последовательно доказано влияние совокупного спроса потребителей событий (спортивных соревнований, зрелищ) на рыночную стоимость других продуктов индустрии спорта. Спортивное событие, таким образом, является экономическим «флагманом» всей системы отношений в индустрии спорта, определяя саму возможность предпринимательской деятельности в спорте. Идеи, представленные в исследовании В. А. Леднева, нашли свое развитие в более поздних публикациях автора, которые содержат иерархию продуктов индустрии спорта (рис. 1).

Потребление данных продуктов потребителем в системах B2C (зритель, болельщик, спортсмен-любитель, посетитель фитнес-клуба, дети и их родители) и B2B (компании-спонсоры, медиаструктуры, информагентства, спортивные риелторы) формирует спрос и саму основу экономических отношений в индустрии спорта и предпринимательской деятельности в ней.

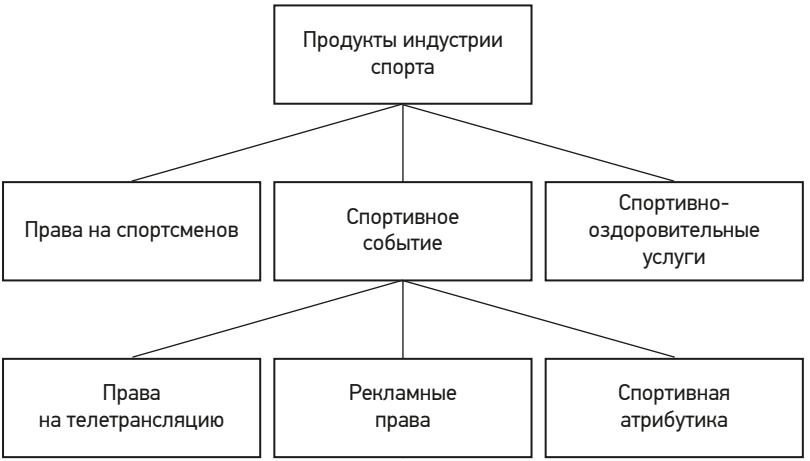



**Рис. 1.** Продукты индустрии спорта [37]

Тем не менее основным продуктом индустрии можно выделить спортивное событие (соревнование) [45]. Следовательно, основная масса усилий предпринимателей и звеньев инфраструктуры поддержки должна быть ориентирована на последовательное повышение зрелищности событий, эмоционального вовлечения зрителей, лояльности и удовлетворенности потребителей (зрителей, спонсоров), общего социально-экономического эффекта.

Интересно, что спортивное событие обладает следующими свойствами проекта, указанными в существующей научной литературе [56]:

— имеет четкие временные рамки (сроки организации и проведения);

— уникальный результат, выраженный в достигнутых на соревновании спортивных, социальных и экономических эффектах;

— четкий алгоритм и этапы подготовки соревнования.

Традиционно в России организаторами спортивных соревнований являются спортивные федерации, лиги, агентства и промоутеры, для которых характерна корпоративная культура управления. Менеджмент указанных организаций привык рассматривать процесс организации и проведения соревнования как циклический и повторяемый из года в год.

Можно предположить, что рассматривание спортивных событий в виде повторяющихся бизнес-процессов, а не уникальных проектов, затормаживает коммерциализацию таких мероприятий

и снижает экономические выгоды от проводимых событий. При этом соревнования, в организации которых были применены инструменты проектного менеджмента (турниры по смешанным боевым единоборствам (ММА), Кубок Гагарина по хоккею), достигают запланированного финансового результата и пользуются популярностью у зрителей и СМИ.

Определение предпринимательства или предпринимательской деятельности закреплено в законодательстве Российской Федерации. Согласно нормативным правовым актам, предпринимательство — самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг. Лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность, должны быть зарегистрированы в этом качестве в установленном законом порядке, если иное не предусмотрено законом [4]. Также предпринимательская деятельность граждан регулируется статьей 23 Гражданского кодекса Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ.

Исследователь предпринимательской деятельности Ю. Б. Рубин обозначает, что предпринимательство является профессией, требующей особых компетенций, опыта и личностных качеств [58].

Ряд исследователей, основываясь на концепции жизненного цикла Адизеса, выделяют несколько этапов формирования предпринимательской деятельности [10]:

— формирование идеи бизнеса;

— оценка идеи бизнеса экспертным методом;

— маркетинговое исследование жизнеспособности идеи, в том числе путем анализа соотношений спроса и предложений, равновесной цены и других экономических показателей;

— определение расходов и инвестиций, необходимых для запуска бизнеса;

— обобщение и системный анализ собранной информации на реалистичность, создание сценариев развития бизнеса;

— принятие решения о запуске бизнеса, инвестиции в создание организации и начало предпринимательской деятельности.

Поскольку предпринимательская деятельность определяет характер рыночных отношений в отдельных отраслях народного хозяйства [26], то рассмотрение предпринимательства в спорте невозможно без определения факторов внешней и внутренней сред, складывающихся в форме инфраструктуры поддержки и благоприятных условий.

В первую очередь влияние на успешность, а иногда и саму возможность предпринимательской деятельности оказывают законодательные акты и нормативные правовые условия, судебная практика и принятые нормы государственного регулирования экономических отношений в отдельных отраслях и областях. Логично, что данные правовые условия могут быть дружественными или сдерживающими для предпринимателей.

По мнению авторов, такой подход позволяет оценить степень влияния государственных органов власти на развитие предпринимательской деятельности и инициатив профессиональных предпринимателей в индустрии спорта и отдельных ее сегментах.

При этом важно понимать, что предпринимательская деятельность основывается или развивается в рамках общих личностных и поведенческих особенностей индивидов. При этом в классической экономической теории считается, что предприниматель совершает действия и принимает решения, исходя из позиций наиболее рационального использования имеющихся у него ресурсов [49].

В связи с этим предприниматель опирается на принципы максимальной прибыльности действий, а также востребованности производимого продукта (товара или услуги) у потребителей. Распределение ресурсов при этом, по мнению исследователей, происходит оптимальным образом, стремящимся к максимальной рациональности. Однако для субъектов предпринимательства в индустрии спорта характерны социальная направленность их деятельности и повышенное внимание к сфере спорта со стороны регуляторов и общественности. Это еще больше повышает зависимость предпринимательской деятельности в индустрии спорта от внешних факторов, которые практически всегда носят комплексный социально-экономический характер.

Ресурсы, необходимые для предпринимательской деятельности в индустрии спорта, как и в других областях экономики и сферах деятельности, являются стандартно ограниченными. Различные факторы могут снижать доступность или даже само наличие материально-вещественных, трудовых, природных ресурсов. Информационные и временные ограничения проистекают из самой природы спорта, где ситуация меняется каждый тур, спортивный сезон или год.

Повышенные риски от предпринимательской деятельности в индустрии спорта включают в себя классический перечень непредвиденных событий, связанных как с политическими,

технологическими, социальными и экономическими изменениями, так и спортивной, состязательной, деятельностью, а также фрагментарностью системы [8], что особенно характерно для российской индустрии спорта на данный момент [20].

Несмотря на изменяющиеся вокруг спортивного бизнеса условия, деятельность предпринимателя всегда ориентирована на финансовый результат, то есть достижение максимальной прибыли за максимально возможно короткий срок.

Кроме нормативных правовых условий, на деятельность субъектов предпринимательства оказывают влияние социальные нормы, правила и традиции, формирующие модели поведения бизнесменов. Интересно, что на примере отдельных видов спорта (футбола, хоккея, смешанных боевых единоборств, легкой атлетики и велосипедного спорта) видно, как устанавливаются социальные нормы поведения субъектов предпринимательства.

Любое правило (социальная, правовая норма), независимо от его характера при осуществлении экономического действия, выступает в роли некоторого ограничителя выбора. Ограничивающий характер любой нормы, включающей в себя санкцию при ее нарушении, имеет ключевое значение для понимания поведения предпринимателя. При этом вполне очевидно, что, с экономической точки зрения, санкция (имеется в виду не только имущественный аспект, но и иное наказание, например, административное или уголовное) нормы в виде издержки предпринимателя должна превышать ожидаемую выгоду, полученную им в результате нарушения этой нормы. В противном случае у предпринимателя будет соблазн добиваться максимальных результатов (прибыли) без учета интересов других участников общественных отношений, социума и государства, для него рациональным будет нарушение нормы. Примером соблюдения данного положения в профессиональном спорте является антидопинговая деятельность ряда российских и международных организаций (ВАДА, РУСАДА, МОК, ОКР, международные и национальные спортивные федерации).

Таким образом, общественные и экономические институты формируют определенные рамки и «систему координат», в границах которой создаются экономические отношения, направленные на производство, распределение и потребление продуктов индустрии спорта. Для анализа предпринимательской деятельности и конкретизации особенностей коммерческой деятельности в сегментах индустрии спорта или вида спорта необходимо понимать данную специфику и принимать ее во внимание при составлении

предложений и рекомендаций, а также совершенствовании механизмов государственного регулирования такой деятельности.

Институциональная экономика рассматривает, наряду с правилами, также способы принуждения индивидов и субъектов предпринимательства к определенным алгоритмам деятельности. Сочетание правил и способа принуждения к исполнению моделей поведения в рамках принятой нормы формирует институт. Признаками институтов считают [73]:

— последовательность и регулярность определенных действий экономического агента;

— формализация правил деятельности;

— неформальные ограничения;

— устойчивые отношения между индивидами, ведущими предпринимательскую деятельность.

Институты выполняют координационную функцию, снижая уровень неопределенности для предпринимательской деятельности. С помощью уже имеющихся и выявленных требований и норм поведения предприниматель может прогнозировать поведение потребителей, других участников бизнеса, партнеров, конкурентов. Это снижает ресурсные и временные издержки субъекта предпринимательства, создавая предпосылки для оптимизации и рационализации деятельности. Как следствие, для российской индустрии спорта является необходимым появление общественных или государственных структур, выполняющих задачи по снижению неопределенности предпринимательской деятельности в разных сегментах индустрии спорта. Данные условия могут быть реализованы путем целенаправленного многолетнего формирования социальных и экономических институтов, характерных для отдельных видов спорта, сфер или областей.

Распределение ресурсов, выгод или обязательств составляет распорядительную функцию институтов применительно к предпринимателю. Данная функция может быть реализована через повышение или снижение степени влияния нормативных правовых актов, регулирующих деятельность предпринимателя. Международный опыт развития индустрии спорта показывает, что в данный процесс вовлечены не только государство и местные органы власти, но и общественные организации, ассоциации и союзы.

Некоторые исследовали [27] говорят о дополнительной функции институтов, выраженной в возможности постепенного сокращения принятых действий, так как невыполнение предпринимателем норм и требований может повлечь санкции и наказания, превышающие

экономическую выгоду. Таким образом, совокупность формальных правил и неформальных требований к деятельности предпринимателя устанавливает сценарии его поведения, выбор которых зависит от:

— ожидаемой выгоды и издержек;

— соотношения стимулов и сдерживающих механизмов принуждения.

Структурирование формальных и неформальных норм в сфере предпринимательства может быть осуществлено в рамках ряда тезисов.

1. Формализация правил происходит на национальном, региональном и муниципальном уровнях за счет принятия нормативных правовых актов соответствующего уровня.

2. Неформальные правила дополняют формальные нормы в случаях, когда такие нормы не содержат исчерпывающей информации о возможностях поведения и альтернативных выборах при принятии решений предпринимателем.

3. Формальные нормы снижают имеющееся негативное влияние деструктивных неформальных правил, позволяющих предпринимателю не учитывать интересы общества или государства.

4. Невозможность соблюдения формальных норм при условии сохранения экономически эффективной предпринимательской деятельности стимулирует появление неформальных правил. Данное явление будет сигнализировать о несбалансированности экономических отношений и несовершенстве законодательного регулирования предпринимательской деятельности в отдельной области экономики.

Большинство научных и научно-методических источников определяют следующие функции государства по вопросам управления экономическими отношениями в индустрии спорта [12]:

— последовательная реализация государственной политики в области физической культуры и спорта;

— представительство государственных интересов в сфере спортивного бизнеса;

— разрешение споров между субъектами индустрии спорта;

— самостоятельная экономическая деятельность на рынке продуктов индустрии спорта посредством управления государственным имуществом и подведомственными организациями.

Инвестиционно привлекательная среда для российской индустрии спорта характеризуется вовлеченностью государства и государственных ресурсов в различные виды бизнеса, точечное регулирование на законодательном, экономическом и социальных