

**Романенко Евгений Юрьевич,**  
аспирант, РГЭУ (РИНХ)

**Суржиков Михаил Андреевич**  
доктор эконом. наук, профессор  
РГЭУ (РИНХ)

## **СОВРЕМЕННЫЕ БИЗНЕС-МОДЕЛИ СПОРТИВНЫХ АГЕНТСТВ: СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРЕИМУЩЕСТВ И ОГРАНИЧЕНИЙ**

**Аннотация.** В условиях цифровой трансформации спортивной индустрии современные агентства отходят от модели посредничества, расширяя услуги за счёт маркетинга, управления личным брендом и аналитики данных. Анализ существующих бизнес-моделей показал, что каждая обладает своими преимуществами и ограничениями, что обуславливает необходимость поиска подходов, обеспечивающих устойчивое конкурентное положение агентств.

**Ключевые слова:** Спортивное агентство, бизнес-модель, спортивный менеджмент, конкурентные преимущества, инновации, цифровая трансформация.

Современная спортивная индустрия превратилась в одну из наиболее динамично развивающихся сфер глобальной экономики. По данным PwC, в 2025 году данный глобальный рынок оценивался в 600 миллиардов долларов США [8]. В этих условиях спортивные агентства перестают быть просто посредниками при заключении контрактов, они превращаются в полноценных управляющих карьерой спортсмена, а нередко и в самостоятельных участников рынка. Несмотря на растущий интерес научного сообщества к вопросам спортивного менеджмента и стратегического управления, проблематика формирования бизнес-моделей спортивных агентств остается недостаточно изученной. Большинство исследований сосредоточено либо на общих вопросах бизнес-моделирования, либо на отдельных аспектах деятельности спортивных организаций. В то же время комплексный анализ существующих моделей спортивных агентств и оценка их эффективности в условиях современных рыночных изменений требуют дальнейшего научного осмысления.

Целью исследования является анализ современных бизнес-моделей спортивных агентств, выявление их преимуществ и ограничений, а также определение направлений дальнейшего совершенствования механизмов организации агентской деятельности.

В научной среде сформировалось несколько подходов к трактовке бизнес-модели. Согласно одному из наиболее распространенных подходов, она представляет собой логическую структуру функционирования организации, отражающую способ создания ценности для потребителей и преобразования этой ценности в экономический результат. Бизнес-модель определяет принципы взаимодействия компании с клиентами, партнерами и другими заинтересованными сторонами, а также механизмы формирования доходов и обеспечения устойчивого развития [3].

По мнению профессора «Высшей школы экономики» Ольги Анатольевны Третьяк, бизнес-модель рассматривается как объект стратегического анализа компании, представляющий собой целостную систему взаимосвязанных элементов, определяющих логику создания и присвоения ценности [6].

Для спортивных агентств значение бизнес-модели особенно велико, поскольку их деятельность связана не только с предоставлением посреднических услуг, но и с формированием долгосрочных отношений с клиентами, развитием партнерских сетей и созданием дополнительных источников дохода.

Развитие спортивной индустрии привело к появлению различных подходов к организации деятельности спортивных агентств. Выбор бизнес-модели определяется



спецификой рынка, масштабом деятельности организации, набором предоставляемых услуг и стратегическими целями развития. Стратегическое управление здесь предполагает формирование долгосрочных конкурентных преимуществ организации на основе гибкого реагирования на изменения внешней среды и эффективного использования внутренних ресурсов [2].

Рассмотрим некоторые виды бизнес-моделей:

1. Традиционная комиссионная модель. Исторически агентский бизнес в спорте строился по простой логике: агент получает процент от сделки, будь то трансфер, контракт или спонсорское соглашение. Именно по этой схеме работало большинство агентств вплоть до 2000-х годов, и она до сих пор остаётся доминирующей на развивающихся рынках. Спортивный менеджмент, как область практической деятельности, формировался под влиянием коммерциализации спорта и постепенного превращения спортивных соревнований в высокодоходный бизнес [5].

Главное достоинство модели – низкий порог входа. Здесь не нужна сложная инфраструктура, достаточно репутации и сети контактов. Однако именно это делает её уязвимой. Доход агентства полностью зависит от частоты и объёма сделок. В межсезонье или при травме ключевого клиента денежный поток может обнулиться. Кроме того, комиссионная логика создаёт структурный конфликт интересов. Агент объективно заинтересован в максимизации суммы контракта, а не в долгосрочном благополучии спортсмена.

2. Маркетинговая модель. С ростом аудитории социальных сетей спортсмен превратился в медиаактив, и часть агентств сделала на этом основной бизнес. Задача – не контракт с клубом, а монетизация личного бренда за счёт рекламных кампаний, амбассадорства и коллабораций с брендами.

Согласно определению Филипа Котлера, личный бренд представляет собой имя, термин, знак, символ или сочетание этих элементов, предназначенных для идентификации товаров или услуг одного продавца или группы продавцов и их дифференциации от товаров или услуг конкурентов. Применительно к спортивной сфере личный бренд спортсмена становится самостоятельным коммерческим активом, открывающим принципиально новые возможности для монетизации [3]. Наиболее последовательно эту модель реализует спортивное агентство «САА Sports», которое входит в тройку крупнейших агентств США, работающая на стыке спортивного агентирования и индустрии развлечений.

Отметим, для молодого или нишевого спортсмена выстроить коммерчески значимый личный бренд без предварительных спортивных результатов практически невозможно.

3. Платформенная цифровая модель. Ряд агентств нового поколения выстраивает бизнес вокруг данных и автоматизации. Здесь ключевой актив – не сеть контактов агента, а технологическая инфраструктура, скаутские базы, аналитические платформы, CRM-системы для управления клиентами. Показательным примером являются спортивные веб-сайты «Transfermarkt» и «Wyscout», которые из информационных сервисов постепенно превратились в инструменты, меняющие логику поиска спортивных талантов.

Очевидным преимуществом является масштабируемость. Платформа обрабатывает тысячи профилей там, где традиционный агент работает с десятками. Вместе с тем первоначальные инвестиции в разработку и поддержку системы существенны, а барьер для небольших агентств остаётся высоким. Кроме того, технология сама по себе не заменяет доверие. Американский профессор Генри Чесбро подчёркивает, что подобные инновационные внедрения предполагают использование целенаправленных потоков знаний внутрь и наружу для ускорения внутренних инноваций и расширения рынков для внешнего использования инноваций. И именно этот принцип лежит в основе платформенной логики современных агентств [7].

4. Экосистемная модель. Наиболее сложная и при этом наиболее устойчивая конфигурация. Агентство здесь является не посредником, а центром притяжения. Вокруг него выстраиваются клубы, спонсоры, медицинские и образовательные структуры, медиапартнёры. Сетевой эффект создаёт ценность, которую невозможно скопировать за счёт одной лишь



экспертизы. Ресурс служит источником устойчивого конкурентного преимущества только в том случае, если он является ценным, редким, трудновоспроизводимым и незаменимым – именно этим критериям соответствуют сетевые связи экосистемного агентства [1].

По такой логике, например, работают «Wasserman Media Group» или «Stellar Group» – агентства, давно вышедшие за рамки классического представительства спортсменов.

Управление такой системой требует высокого уровня организационной зрелости, и именно это становится главным барьером для большинства игроков (табл. 1).

Таблица 1

**Сравнительный анализ бизнес-моделей спортивных агентств<sup>1</sup>**

Бизнес-модель	Основной источник дохода	Преимущества	Ограничения
Традиционная комиссионная модель	Комиссионные выплаты от контрактов и трансферов	Простота организации деятельности; низкие первоначальные затраты; понятная система монетизации	Высокая зависимость от количества сделок; ограниченные возможности масштабирования; нестабильность доходов
Маркетинговая модель	Рекламные контракты, спонсорские соглашения, коммерческие проекты	Развитие персонального бренда спортсмена; дополнительные источники дохода; высокая коммерческая привлекательность	Зависимость от популярности спортсмена; нестабильность рекламного рынка
Платформенная цифровая модель	Подписки, цифровые сервисы, аналитические продукты	Высокая масштабируемость; автоматизация процессов; эффективная работа с данными	Значительные инвестиции в цифровую инфраструктуру;
Экосистемная модель	Комплекс услуг и партнерских взаимодействий	Сетевые эффекты; диверсификация деятельности; устойчивость бизнеса; широкий спектр возможностей монетизации	Сложность управления; высокие требования к координации участников экосистемы

Сравнительный анализ четырёх моделей обнаруживает не просто различия в механике работы, но и принципиально разную логику создания ценности. Комиссионная модель монетизирует доступ к клубам, к сделкам, к инсайду. Маркетинговая монетизирует внимание. Платформенная – данные, а экосистемная – доверие и связи.

В отрасли отчётливо прослеживается несколько процессов, меняющих условия конкуренции. Аналитические инструменты перестают быть привилегией клубов высшего класса и становятся доступны агентствам среднего уровня. Одновременно личный бренд спортсмена всё очевиднее превращается в самостоятельный актив, иногда более ликвидный, чем спортивные результаты. Например, суммарная аудитория португальского нападающего Криштиану Роналду в социальных сетях давно превышает соответствующие метрики большинства медиаизданий, освещающих футбол.

По исследованию проведенного португальским институтом бизнеса IPAM, через систему использовавшую шесть категорий (доходы, медиаприсутствие, социальные сети, достижения, социальное влияние и общий импакт), бренд футболиста Криштиану Роналду в 2025 году достиг рекордной оценки в 850 млн. евро, выросшей на 325% с 2020 года [9].

<sup>1</sup> Составлено автором на основе проведенного анализа



Платформенные и экосистемные решения создают новый тип барьера входа. Агентство, выстроившее работающую сеть партнёров или собственную технологическую платформу, получает преимущество, которое не нейтрализуется появлением более опытного конкурента.

Проведённый анализ позволяет сформулировать несколько выводов, имеющих как теоретическое, так и практическое значения.

Во-первых, существующие классификации бизнес-моделей спортивных агентств слабо отражают реальную динамику рынка. Границы между моделями размываются. Успешные агентства не выбирают одну логику, а комбинируют несколько, выстраивая гибридные конфигурации под конкретный клиентский профиль и рыночный контекст.

Во-вторых, цифровая трансформация меняет не только инструменты работы агентств, но и саму природу их конкурентного преимущества. Её главным источником прежде всего должна быть ценность, которую фирма создаёт для своих покупателей. Если раньше ключевым активом была репутация и личная сеть контактов агента, то сегодня всё большее значение приобретают данные, платформенная инфраструктура и способность управлять медийным капиталом спортсмена [4].

Таким образом, результаты проведенного анализа позволяют сделать вывод о том, что существующие бизнес-модели спортивных агентств не в полной мере отвечают современным требованиям рынка. Наличие выявленных ограничений создает предпосылки для поиска новых подходов к организации агентской деятельности, ориентированных на обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ в условиях цифровизации и усложнения спортивной индустрии

#### Список литературы:

1. Барни Дж. Б. Типы ресурсов фирмы и устойчивое конкурентное преимущество // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – 2009. – № 3. – С. 45–67.
2. Веснин В. Р. Стратегическое управление: учебное пособие. – Москва: Проспект, 2021. – 328 с.
3. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – Москва: Вильямс, 2019. – 752 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. – Москва: Альпина Паблицер, 2019. – 456 с.
5. Рожков П. А., Гуськов С. И. Спортивный менеджмент: теория и практика. – Москва: Советский спорт, 2015. – 320 с.
6. Третьяк О. А. Бизнес-модель как объект стратегического анализа компании // Российский журнал менеджмента. – 2018. – Т. 16, № 4. – С. 45–64.
7. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / пер. с англ. – Москва: Поколение, 2007. – 336 с.
8. PwC. Sports Industry Outlook 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.pwc.com/m1/en/publications/sports-industry-outlook-2025.html>
9. Sportskeeda. Cristiano Ronaldo dominance sees CR7 brand grow 325% since 2020 as staggering reported value of Portugal superstar in 2025 comes to light. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sportskeeda.com/football/news-cristiano-ronaldo-dominance-sees-cr7-brand-grow-325-since-2020-staggering-reported-value-portugal-superstar-2025-comes-light>

