

Індустрія гольфу: сучасний стан та виклики

Роман Растворцев, Ольга Борисова

Національний університет фізичного виховання і спорту України, Київ, Україна

Анотація. Гольф – престижний і респектабельний вид спорту, який активно розвивається у світі і суттєво впливає на підтримку позитивного міжнародного іміджу будь-якої країни. Сьогодні він зазнає значних змін, в деяких випадках більше, ніж будь-який інший вид спорту, що не обмежується певною країною, а поширюється по всьому світу. *Мета.* Проаналізувати сучасний стан та виклики індустрії гольфу, можливості гольф-бізнесу та менеджменту, а також визначити інновації для створення стратегічного активу успішної конкуренції виду спорту. *Методи.* Системний аналіз; науково-методичної та спеціальної літератури, Інтернет-ресурсів; статистичних звітів та нормативних документів. *Результати.* Подано аналіз основних аспектів світового ринку гольфу, поточних можливостей і загроз, а також привабливість гольфу для інвестицій від бізнесу. Незважаючи на тенденції зростання розвитку гольфу на ринках, що розвиваються, рівень залучення та активності учасників перебуває на різних рівнях стагнації або навіть знижується на деяких традиційних ринках. Визначено, як зростання сектору спортивного бізнесу призводить до розширення освітніх програм управління спортом у вищих та інших навчальних закладах. **Ключові слова:** гольф, бізнес, менеджмент, інновація, освіта, кар'єра.

Roman Rastvortsev, Olga Borysova

GOLF INDUSTRY: CURRENT STATE AND CHALLENGES

Abstract. Golf is a prestigious and respectable sports event that is actively developing in the world and significantly affects the maintenance of a positive international image of any country. Today, it is undergoing significant changes, in some cases more than any other sports event, which is not limited to a specific country, but is spread throughout the world. *Objective.* To analyze the current state and challenges of the golf industry, golf business and management opportunities, and to identify innovations to create a strategic asset for the successful competition of sports event. *Methods.* System analysis; scientific and methodical and special literature, Internet resources; statistical reports and regulatory documents. *Results.* An analysis of the main aspects of the global golf market, current opportunities and threats, as well as the attractiveness of golf for business investment is provided. Despite the growing trends in golf development in emerging markets, the level of participation and activity of participants is at various levels of stagnation or even declining in some traditional markets. It is determined how the growth of the sports business sector leads to the expansion of sports management educational programs in higher and other educational institutions.

Keywords: golf, business, management, innovation, education, career.

Вступ. Гольф є престижним і респектабельним видом спорту, який активно розвивається у світі і суттєво впливає на підтримку позитивного міжнародного іміджу будь-якої країни. Сьогодні він зазнає значних змін, в деяких випадках більше, ніж будь-який інший вид спорту, що не обмежується певною країною, а поширюється по всьому світу.

З часу заснування старовинного Королівського гольф-клубу Сент-Ендрюсу (The Royal & Ancient Golf Club of St Andrews) в 1754 р., і за 267 років цей спорт перетворився на світову індустрію, що оцінюється мільярдами євро.

Мільйони гравців будь-якого віку та здібностей у багатьох країнах світу насолоджуються грою в гольф, а його чемпіонати та змагання професійного туру захоплюють вболівальників та телеглядачів щотижня протягом року. Відкрита першість має показник охоплення аудиторії в понад 570 млн точок підключення щорічно.

Гольф закріпив свої позиції у світовій спортивній спільноті завдяки повторному включенню до програми Ігор Олімпіад в 2016 р. Однак він стикається із зростаючою конкуренцією з боку інших видів спорту та неспортивних видів дозвілля, тому всі, хто причетний до управління гольфом, повинні чітко зосередитись на розробці інноваційних рішень, продуктів та послуг, які дозволять йому залишатись попереду конкурентної боротьби за учасників та глядачів, інтерес ЗМІ та інвестиції. Крім того, розвиток цього виду спорту цінний через його економічну складову: він виступає як ядро туристичних напрямів у регіонах, а поля для гольфу виконують роль місць для громадського відпочинку та поліпшують якості місцевого середовища [2, 3, 17].

Сприйняття гольфу з боку суспільства змінюється, особливо в країнах, де він тільки розвивається. Все це спонукає керманів індустрії переглянути та змінити його імідж та традиційні підходи до організації гри на

Rastvortsev R., Borysova O. Golf industry: current state and challenges. Theory and Methods of Physical education and sports. 2022; 2: 96–102
DOI: 10.32652/tmfvs.2022.2.96–102

Растворцев Р., Борисова О. Індустрія гольфу: сучасний стан та виклики. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2022; 2: 96–102
DOI: 10.32652/tmfvs.2022.2.96–102

більш усталених ринках і пошук нових учасників і ринків збуту.

Мета дослідження – проаналізувати сучасний стан та виклики індустрії гольфу, можливості гольф-бізнесу та менеджменту, а також визначити інновації для створення стратегічного активу успішної конкуренції виду спорту.

Методи дослідження: системний, аналіз науков-методичної та спеціальної літератури, інтернет-ресурсів, статистичних звітів та нормативних документів.

Результати дослідження та їх обговорення. Труднощі розвитку та популяризації гольфу в Україні пов'язані з відсутністю традицій та інфраструктури виду спорту, кадрового забезпечення, плану розвитку, що посилюється економічними проблемами, недостатньою державною та громадською підтримкою, недосконалістю нормативно-правової, методичної, інформаційної бази [1, 2]. На більш усталених ринках пошук нових учасників спонукає керманців індустрії переглянути та змінити імідж гольфу та традиційні підходи до організації гри. Як приклад, зміна тренду від традиційних 18-луночного гольф-поля до дев'яти та шести лунок. Піт Бевакуа, виконавчий директор Американської асоціації професійних гольфістів, визнає: «Ми повинні трохи більше сприймати те, що означає мати досвід гольфу. Гольф не може стояти на місці» [16].

З початку XXI ст. в гольфі спостерігається значне зростання кількості гольфістів та гольф-полів. Європа має близько 6000 полів, у США близько 17 000, а по всьому світу – понад 35 000.

Процес комерціалізації та професіоналізації, характерний для багатьох видів спорту, також чітко простежується у гольфі. Яскравим прикладом є зміна організаційної структури, а саме: моделей управління гольф-клубами та їх фінансування – з моделі «гольф-клуби, що належать членам клубу» на модель «гольф-клуб як бізнес». Спостерігається все більший розподіл попиту на членство в гольф-клубі, на разову оплату за раунд або на інші моделі. Визначається

тенденція до зменшення готовності гравців обирати (більш або менш) доступ до одного гольф-клубу, віддаючи перевагу різноманітності та гнучкості через гру на кількох полях. Більшості клубів важко сприймати це як позитивну тенденцію, проте це створює можливості для розвитку гольф-туризму, нових організаційних мереж та побудови партнерських відносин. Оператори гольф-турів та власники заходів, медіа-організації, гравці та корпоративний сектор прагнуть збільшити інтерес серед світової аудиторії ЗМІ.

Розуміння глобального гольф-бізнесу та менеджменту, забезпечення і підготовка фахівців та визначальна роль ефективного менеджменту в олімпійській підготовці – основні виклики сьогодення [1]. Про розвиток гольф-менеджменту свідчить безліч освітніх програм, тренінгів та професійних програм, які демонструють, що навички та компетентності у гольф-менеджменті суттєво відрізняються від більшості інших видів спорту. Сьогодні у провідних спортивних країнах спортивний менеджмент – це окрема професія, незважаючи на те що власники об'єктів та суспільство наполягають на тому, що управління спортом нічим не відрізняється від управління в інших секторах. Необхідність врахування особливих вимог напрямів спортивного менеджменту є порівняно новим явищем, і ці міркування відображаються у розробці спеціальних освітніх та сертифікаційних програм, що базуються на систематичному осмисленні професійного досвіду та науково обґрунтованих дослідницьких проектах. Вкрай важливим є аналіз та узагальнення проблем бізнесу, управління та маркетингу на міжнародному рівні.

Гольф-бізнес на глобальному ринку. Гольф пройшов довгий шлях з моменту свого зародження у Шотландії у XV ст., де люди грали, використовуючи дерев'яні палиці та м'ячі, наповнені пір'ям. Сьогодні, розглядаючи лише «батьківщину гольфу» – це галузь у мільярди євро. З різною швидкістю та маршрутами гольф емігрував через британські колонії. В Америці сприятливі умови дозволили гри пе-

рейти від звичайного хобі до потужної та популярної індустрії спорту лише за кілька років [10]. Особливо вплинули заможні персони, такі як Джон Рокфеллер та Ендрю Карнегі, які фінансували розвиток полів для гольфу та робили цей спорт модним, амбіційним та формували його статус гри, в яку мають грати бізнес-лідери. А потім Френсіс Уімет у 20 років суттєво підвищив популярність цього виду, коли виграв Відкриту першість Сполучених Штатів у 1913 р.

Станом на сьогодні Північна Америка є найбільшим гольф-ринком зі значним відривом як за пропозицією, так і за попитом. У 2021 р. гольф приніс приблизно 26 млрд дол економіці США. Зведені цифри з Європи свідчать про те, що щорічний обіг становить щонайменше 15 млрд євро, та призначає економічну цінність для кожного активного гравця в гольф близько 1900 євро на рік [14]. Сьогодні в Азії, Африці та Південній Америці будується така ж кількість гольф-об'єктів, як і на традиційних гольф-ринках Північної Америки, Європи та Океанії [16]. Звичайно, гольф у кожному регіоні та країні має свою історію. Популярність його неоднакова у різних частинах світу. На 20 країн з найбільшою кількістю полів для гольфу припадає 85 % існуючих гольф-об'єктів. У країнах, що розвиваються, відмічаються найвищі темпи зростання. Цей вид спорту переживає достатній рівень зростання в багатьох місцях по всьому світу, подібний до того, що сталося в США в 1960-х і 1990-х роках. Членами Міжнародної федерації гольфу є 151 федерація з 146 країн-учасниць, які представляють понад 60 млн осіб, які грають у гольф, багато з яких отримуватимуть державне фінансування на програму його підтримки [17]. Гольф посідає 10-те місце за популярністю у світі поряд з іншими видами спорту, що становить більше 390 млн уболівальників у США, Канаді та Європі [2].

Економічні розміри гольф-індустрії важко визначити, оскільки складання та проведення досліджень у сфері глобального економічного впливу є дуже складним. Однак неглибока оцінка властивостей, харак-

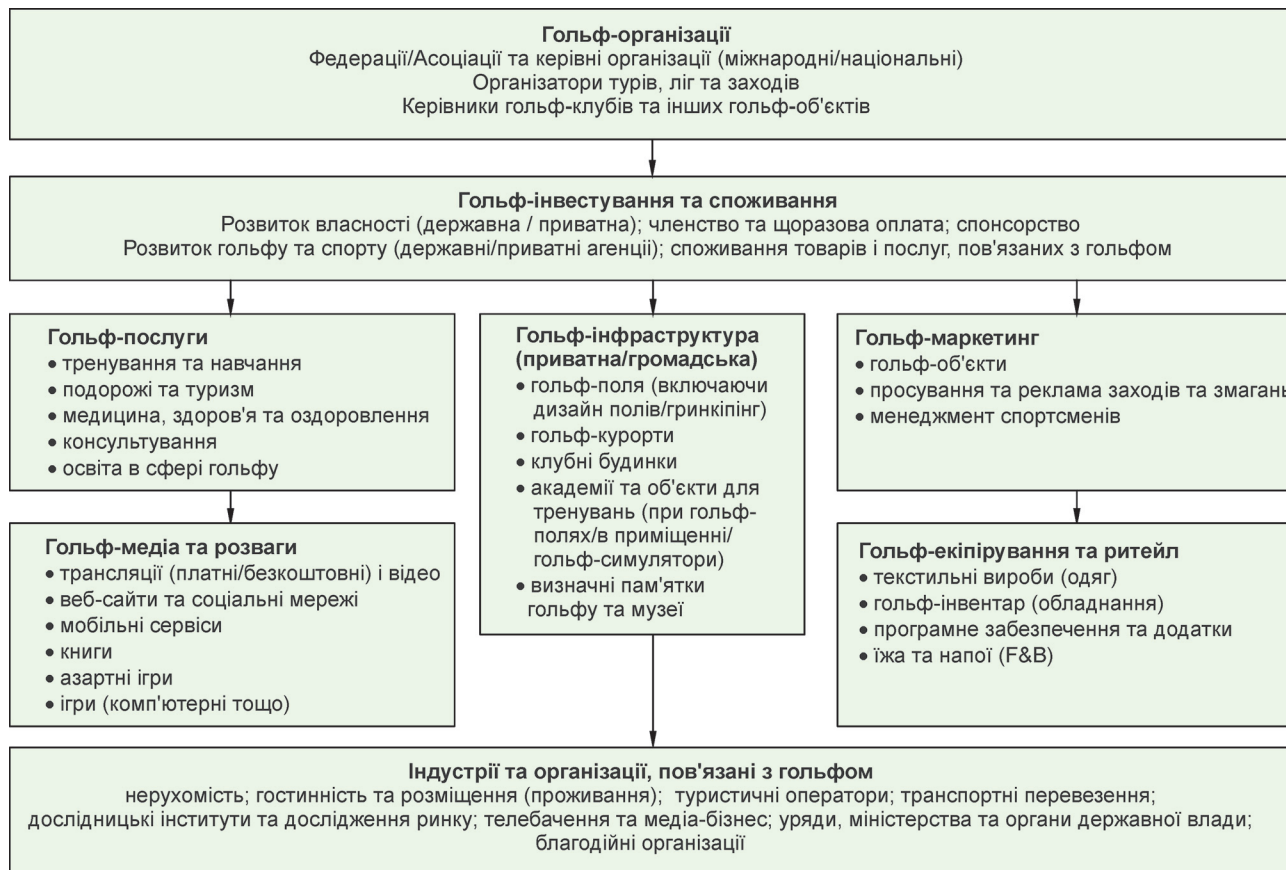


Рисунок 1 – Структура ринку у гольфі

терних для гольфу, а також ланцюжки доданої вартості спортивної індустрії, дають зрозуміти, що гольф є певним, унікальним напрямом. Економіка – це лише один з аспектів і, безумовно, не дає повної картини про індустрію гольфу. Не менш важливо усвідомити соціальні, екологічні та організаційні перспективи, щоб зрозуміти всі проблеми, що впливають на сучасний бізнес та управління. Соціальне та культурне, емоційне та фізичне залучення та прив'язаність людей поряд з невизначеністю результатів – серед найбільш очевидних особливостей спортивної сфери [3].

Мосс формулює такі аспекти: «...мені важко сприймати гольф як хобі, розвагу чи споживчий вибір. Мені не подобається думка, що я – це невелика частинка великої спортивної індустрії. Гольф – це не товар, якщо тільки ви не вважаєте його таким. Гольф, як я його переживав і вивчав, є фізичним та розумовим місцем – іншими словами, спільнотою. ... Один пішов далі і назвав цю громаду «ко-

ролівством гольфу». Королівство має заснування, історію, внутрішній поділ за ролями та загально прийнятий набір цінностей. Офіційна мова – англійська, але з вузькоспеціалізованим словниковим запасом, який може здивувати «негромадян». Очевидно, що спільнота гольфу пропонує кілька рівнів громадянства. Є ті, хто глибоко піклується і робить гольф однією з найбільш яскравих частин свого життя. Є багато тих, хто лише зрідка проходить через королівство..... Як не дивно, але є такі, які спостерігають, як грають інші, але не грають самі» [12].

Корисно описати індустрію гольфу з точки зору суб'єктів (або типу організації), що беруть участь у всіх процесах (рис. 1). Усвідомлення різноманітних дійових осіб надає ролі соціальним та політичним силам в організації гри, створенні її інфраструктури та формуванні можливостей спортивного бізнесу на ринках, наприклад, чи підтримується туризм, пов'язаний з гольфом, за допомогою візового законодавства та національних турис-

тичних стратегій? Яким є регулювання бізнесу та підприємницька культура у конкретній країні?

Хоча уряди безпосередньо не беруть участі у діяльності, пов'язаній зі створенням прибутку, місцеві та національні органи влади можуть брати активну участь, особливо у просуванні активного способу життя в цілому та у забезпеченні інфраструктури для гри в гольф. Безумовно, у країнах, де його сприймають як «ексклюзивний» вид спорту (наприклад, у більшості країн Центральної та Східної Європи та в Африці), поля для гольфу, що фінансуються державою, є рідкістю.

Конкуренція та інновації на ринку спорту. Гольф безпосередньо конкурує з іншими видами активного відпочинку (фітнес та спортивно-оздоровчі центри, лижний спорт, теніс), іншими видами спорту (спортивні ігри з присутністю глядачів, наприклад, баскетбол, футбол, автоперегони) та розвагами (наприклад, кінотеатрами, кабельним телебаченням, стрімінговими сервісами). При більш глибокому

аналізі, гольф також змагається за завоювання часу, ресурсів та уваги людей, які в реальному часі є дефіцитними, адже люди мають сім'ю, роботу, різноманітні хобі та інші елементи свого життя, обов'язки та бажання. Хоч це і «заїжджене» кліше, але гольф (як і усі види спорту) насправді є частиною індустрії розваг.

В останні роки популярність гольфу зазнала падіння, особливо на найбільш усталених ринках. Завдяки спільним зусиллям та інноваційним підходам шлях для вирішення проблем гольфу було знайдено, хоч і не так швидко. Наприклад, організатори гольф-турів та медіа-організації почали застосовувати інноваційні підходи. Деякі події (повторно) презентують командні турніри та короткотривалі формати; ЗМІ пропонують «інформаційно-розважальну» аналітику на основі всебічного збору даних, що вимагає залучення і підтримки з боку гравців, власників гольф-полів та організаторів змагань. Інновації – це процес спільної роботи і небажання одного суб'єкта впроваджувати їх може стати загрозою для втілення загалом для всіх. Кіт Пеллі, призначений у 2015 р. генеральним директором Європейського туру, маючи досвід роботи в північноамериканському бізнесі спортивних ЗМІ, постійно виступав за зміни, які приведуть гольф до різних поколінь та фанатів. Консервативна та традиційна культура гольфу – це і друг і ворог у цьому підході. Завдання полягає в тому, щоб зробити гру більш привабливою, не порушуючи цілісності гри. Інноваційний підхід Пеллі робить його легкою мішенню для критиків.

Журналіст газети The Guardian зазначив таке: «Незважаючи на свої консервативні та традиційні цінності, гольф стає трендом для інновацій, які незабаром поширяться на інші види спорту. Гольф цілком стає основою для сучасного спортивного бізнесу та маркетингу. Історична «угода про рукостискання» між Марком Маккормаком (засновником IMG) та американським гольфістом Арнольдом Палмером відкрила нову еру комерціалізованого спорту та підтримки ві-

домих людей у суспільстві». У 1994 р. Business Age писав: «Маккормак винайшов спортивний бізнес. Саме він вперше зрозумів, що в золотому трикутнику спорту, спонсорства та телебачення лежить величезне багатство, яке просто чекає, щоб його освоїли». У своїй книзі «Гравці: історія спорту та грошей та провідці, які боролися за створення революції» [7], навіть називає Маккормака «людиною, яка винайшла спорт». На початку 1960-х років Маккормак створив образ так званої «великої трійки», що включала Палмера, його колег-гравців Джека Ніклауса (США) та Гері Плеєра (Південна Африка), розрекламував цей образ, створюючи ідею прийняття спортсмена як світового бренду, домовляючись про вигідні умови на телебаченні та укладаючи рекламні контракти. Він передбачив, що спорт може стати ідеальною маркетинговою платформою завдяки його помітності, позитивному іміджу та міжнародному характеру гри. Сьогодні IMG все ще є провідною агенцією з управління спортом та маркетинговими послугами [15], щодо спортивних агенції загалом, і все це побудовано на відкритих відносинах між бізнесменом та професійним гравцем у гольф. Інновації підкріплені новими способами мислення, вони направляють організації у нове русло.

Умовно інновації у контексті роботи, розподіляють на три типи:

Додаткові – базуються на існуючих спортивних продуктах, процесах, технологіях та способах надання спортивних послуг. У спортивному контексті це також може бути на адміністративному та управлінському рівнях [11].

Революційні – характеристикою є різкий стрибок, а не поступовий прогрес.

Підривні – коли нові технології змушують діючі процеси генерувати поштовх для прискореного розвитку, відображають процес, за допомогою якого менша компанія з меншою кількістю ресурсів може успішно кинути виклик усталеному великому бізнесу [6].

У ланцюжку створення вартості в гольф-індустрії зміни помітні скрізь.

У 2016 р. Тім Фінчем (Tim Finchem, PGA Tour commissioner), врахувавши тенденції, звернувся з пропозицією поєднання професійних асоціацій та перейти до єдиного органу управління гольфом. Нові формати змагань тестуються у професійному гольфі і є нові способи отримання «досвіду гольфу». Сюди входять поліпшенні технологіями майданчики для тренувань (Драйвінг ренжі) та гольф-симулятори. Соціальні медіа стирають межі між уявою і реальністю та впливають на маркетингові стратегії. Мобільні та цифрові медіа; використання другого та третього екранів під час перегляду спортивних передач; вбудований продакт-плейсмент; віртуальна реальність – це всі способи, за допомогою яких лайв-спорт створює нові способи для вболівальників поринути у спорт та спостерігати за ним.

Від гольф менеджера вимагається завжди залишатися в курсі нових технологій. Виставки технологій, такі як найбільша у світі виставка CES (www.ces.tech), демонструють нові технології (наприклад, інтернет-речей, роботи, дрони, електромобілі тощо), які часто є актуальними і для використання у гольф-індустрії або можуть надихнути на приєднання до спортивної діяльності. Потенційно революційні продукти для гольфу та для гольфістів різного рівня також можна побачити на виставках товарів Професійної гольф-асоціації (www.pgashow.com). Мікрочіпи, високошвидкісні камери, радары, що раніше використовували військові, дозволяють гольфістам відстежувати траєкторію руху м'яча; голограми та технології віртуальної реальності дозволяють провести огляд поля та створити тривимірні голографічні моделі свінгу гольфіста. Технології Big Data використовують для розробки та оцінки стратегії, а також у гринкіпінгу та обслуговуванні гольф-полів. Колись трактори та газонокосарки були єдиним обладнанням, що використовувалось службами гринкіпінгу гольф-полів. Тепер вони можуть мати в своєму розпорядженні Системи глобального позиціонування (GPS), мобільні карти, GIS (Географічні інформаційні системи)

та датчики для визначення характеристик ґрунтів.

Отже, світ, що стрімко змінюється та наповнений різноманіттям нових технологій, без сумнівів впливає на гольф-бізнес, менеджмент та розвиток гольфу. Це вимагає розуміння особливостей гольф-сектору та необхідних компетенцій для менеджера, а також визнання гольфу частиною більш об'ємного сектору спорту, розваг та послуг.

Освіта за напрямом гольф-менеджмент та кар'єра у галузі гольфу. Зростання сектору спорт бізнесу відображається в збільшенні обсягів асигнувань програм спортивного менеджменту у вищих та інших навчальних закладах. Часи, коли поняття «добре грає в гольф» чи «любить гольф» ототожнювали з терміном «розуміється на гольф менеджменті», минули. Необхідність набуття як конкретних знань з менеджменту, так і специфічних компетенцій знаходиться десь між важливим та обов'язковим. Потреба мати випускників та співробітників, які мають достатньо вмінь і знань за напрямом конкретного виду спорту, та готовність тут і зараз ефективно працювати в індустрії, посилюється через конкуренцію та особливості напряму гольфу [4].

Професіоналізація у спорті вимагає спеціальних знань та компетенцій. Той факт, що економісти традиційно не знайомі з особливостями спорту, безумовно, є основною причиною низького ступеня професіоналізації та рівня освіти за напрямом спортоорієнтований менеджмент. Їх традиційним фокусом був і є аналіз масштабного виробництва реальних активів для різних ринків. Дещо «неквапливий» і волонтерський характер генерації (спортивних) послуг для членів некомерційних організацій було визнано нецікавим і не відповідав деяким основним припущенням та принципам створених моделей. Традиційно в багатьох регіонах світу спорт вважався «неринковим» активом, що не продається як товар, але повинен надаватися кожному не з економічної метою, а орієнтованою на попит у некомерційних організаціях: не за оплату, а на волонтерських засадах. У цьо-

му процесі стимул діяти вигідно з економічної точки зору був мінімальним. Аматорські правила, тобто заборона спортсменам брати гроші або призи грошової вартості за участь у змаганнях, а також рекламні обмеження для спортивних організацій лімітують економічну сторону спорту [8]. Слід визнати, що активне заняття спортом зазвичай тривалий час було перевагою представників заможних верств суспільства. Американський економіст і соціолог Торстейн Веблен описав вид спорту, який був популярним серед «верхівки» новітнього американського соціуму на початку ХХ ст., як свого роду «показне споживання». Тому спорт розглядався як можливість продемонструвати своє багатство та соціальний статус. Це сформувало відповідний імідж, що такі люди можуть займатися «дозвіллям заради дозвілля» лише заради цієї мети, не будучи обтяженими серйозними економічними обмеженнями.

Ці умови докорінно змінилися. У міру того, як приходило усвідомлення економічної значущості спорту та можливості зробити спорт прибутковим, зростала і професіоналізація відповідальних за спорт-менеджмент. Організації мали мислити стратегічно. З ростом економічно раціонального мислення вимоги до планування, організації, контролю та керівництва відповідно зростають [9]. Зрештою, значною мірою професіоналізм спорт-менеджменту залежить від того, якими знаннями та компетенціями володіють спортивні менеджери. Хоча в час становлення спортивного менеджменту інтересу до спорту чи досвіду у бізнес-діяльності було достатньо для побудови кар'єри в спортивному менеджменті, сьогодні вимоги щодо знань і вмінь спеціалістів сектору спорту значно вищі.

Освіта та кар'єра в гольф-менеджменті та бізнесі. Хоча спеціальність «спорт менеджмент» може стати запорукою побудови кар'єри в галузі управління спортом, зростає потреба в кваліфікованих спеціалістах, що розуміються на конкретному виді спорту. Існує невелика кількість університетських програм, спрямо-

ваних на вивчення гольф-бізнесу/менеджменту (наприклад, BSc Honors Sport Management Golf в Університеті Борнмута/Великобританія; Бакалаври/Магістри Професійний гольф менеджмент в National University Golf Academy/США). Інші університети пропонують спеціальність з професійного гольф-менеджменту (наприклад, MacEwan University/Канада), Факультет спорту та менеджменту Національного університету фізичного виховання і спорту України. Зростає кількість сертифікаційних та дипломних курсів денної та заочної форм навчання, в режимі онлайн та офлайн, доступних у різних локаціях (наприклад, IST University of Applied Science/Німеччина; Myerscough College/Великобританія; Allegany College в Меріленді/США; Інститут управління гольфом Канади; Міжнародний інститут гольфу PGA у співпраці з Університетом Гріффіта/Австралія). Крім того, фахівці із суміжних та ширших галузей інвестують у навчання впродовж життя як частину свого професійного розвитку шляхом самостійного навчання або спеціальних курсів (наприклад, сертифікаційні програми з гольф-менеджменту, які пропонує Асоціація менеджерів клубів Америки, Європи та Азії, а також національними та міжнародними органами управління гольфом).

Професійна гольф-асоціація Німеччини (2020) пропонує понад 40 різних вакансій, які є важливими для гри. У той час як половина з них пов'язана з тренерською діяльністю, фітнесом, доглядом за гольф-полем та структурою/технічним обслуговуванням поля, інша половина стосується гольф-розвитку, менеджменту та маркетингу. Сюди входять директор гольф-об'єкта, менеджер гольф-клубу, відповідальні за продажі та маркетинг, бізнес-консультант із гольфу, менеджер гольф-курортів, відповідальні за організацію та продаж гольф-подорожей, івент-менеджер та організатор турнірів, гольф-журналіст, спеціаліст у гольф-ритейлі (роздрібний продаж), менеджер зі спонсорства та агент з маркетингу у гольфі. Без сумніву, є і будуть інші

безпосередньо пов'язані з гольфом позиції, такі як дослідження та освіта, адміністративні працівники в керівних органах, ролі, пов'язані з диджиталізацією гри та підприємницькою діяльністю.

Проте кваліфікація та компетенції менеджера та керівника вимагають виходу за рамки деяких аспектів гри. Компетенції – це здатність чи спроможність, що приводить до успішного результату [13], заснована на цілеспрямованому застосуванні та високому ступені ефективності [5]. Інтерес до широкого контексту спорту (наприклад, зміни у наявності вільного часу і стилю поведінки) потрібно інтегрувати зі знаннями про менеджмент та суміжні напрями (наприклад, маркетинг спорту/гольф-клубу) та поєднати з цілями організації (наприклад, залучення сімей до гольф-клубу). Саме така інтеграція допомагає залучати студентів до вивчення програм спортивного менеджменту або подальших спеціалізованих курсів з гольф-менеджменту, оскільки їх навчальна програма обертається навколо таких вимог, проблем та можливостей бізнесу у сфері спорту та гольфу.

Оскільки ці проблеми та вимоги постійно еволюціонують, навчальні програми та формати навчання потребують постійного перегляду та вдосконалення. Якщо говорити загалом, освіта в напрямі спорту та гольфу потребує більш серйозного визнання останніх загальних тенденцій у менеджменті, таких як конкурентне мислення, пристосування до змін, використання інформаційних технологій для мобільного маркетингу, динамічного ціноутворення та врахування вимог економіки послуг.

Інновації є ключовими для забезпечення економічної стійкості індустрії гольфу. Визначається, що інновації не завжди повинні бути технологічними. Інноваційні процеси та практики можуть відбуватися майже у будь-якому напрямі спортивного бізнесу, наприклад, впровадження нових послуг для підвищення задоволеності споживачів, нові формати заходів, змагань та медіа для підтримання інтересу зацікавлених сторін, або модернізація структури управління.

Висновки:

1. Дослідження історії розвитку спорту свідчить, що розуміння спортивного бізнесу та менеджменту, забезпечення та підготовка кваліфікованих спеціалістів з управління та дослідників – основний виклик сьогодення.

2. Незважаючи на тенденції зростання розвитку гольфу на ринках, що розвиваються, рівень залучення до цього виду спорту та активності учасників перебуває на різних рівнях стагнації або навіть знижується на деяких традиційних ринках.

3. Враховуючи, що гольф змагається за завоювання часу, ресурсів та уваги людей, розробка та впровадження інновацій вкрай важливі. Ними можуть бути нові формати змагань, поліпшені технологіями майданчики для тренувань (драйвінгренжі) та гольф-симулятори, мобільні та цифрові медіа, трансляції наживо, використання декількох екранів під час перегляду.

4. Про професіоналізацію управління гольфом свідчить різноманітність освітніх програм, професійних тренінгів та програм «безперервної освіти», що дозволяють постійно розвиватися в сфері гольфу. Це показує, що існує спеціальний набір навичок, так званий «Профіль гольф-менеджера», і підтверджує теорію, що кваліфікаційні вимоги до менеджерів з гольфу відрізняються від інших галузей і мають свої особливості.

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що відсутній будь-який конфлікт інтересів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бубка СН, Платонов ВМ. Менеджмент підготовки спортсменів до Ігор Олімпіад. Москва: Спорт; 2019. 10 с.
2. Имас ЕВ, Борисова ОВ. Профессиональный теннис: проблемы и перспективы развития. Киев: Олимпийская лит.; 2017. С. 135-147.
3. Beech Jand Chadwick K. The Marketing of Sport. Harlow: Prentice Hall; 2007. P. 35-45.
4. Breitbarth T. and Kaiser S. Kompetenzen, Karrieren and Konkurrenz: Golfmanagement-Bildungsangebote auf dem Prufstand'. Golf Manager – Die Fachzeitschrift fur Fuhrungskraefte und Betreiber; 2013. P. 24-26.
5. Davidson ED. Management competencies. Research Starters Business; 2008. P. 1-7.
6. Christensen CM, Raynor M. and McDonald R. What is disruptive innovation. Harvard Business Review. December; 2015: 45-53.

7. Futterman M. Players: The Story of Sports and Money and the Visionaries Who Fought to Create Revolution. New York: Simon&Schuster; 2016. P. 32-44.
8. Horch HD. Besonderheiteneiner Sport-Okonomie. Freizeitpadagogik. 1994;16(3):243-257.
9. Kaiser S. and Schütte N. Paternsofmanagerialaction: Anempirical analysis of German sportmenegers. International Jurnal Managementin Education. 2012;6(1/2):174-189.
10. Moss RJ. The Kingdom of Golf in America. Lincoln: University of Nebraska Press; 2013. P. 102-134.
11. Potts J. and Ratten V. Sport Innovation: Introduction to the Special Section. Innovation: Management, Policy&Practice; 2016. DOI: 6.1080/14479338.2016.1241154
12. Richard J. Moss. The Kingdom of Golf in America. Publisher: Univ. of Nebraska; 2020. 345 p.
13. Seal SR, Naumann SE, Scott AN. and Royce-Davis J. Social emotional development: A new model of student learning in higher education Research in Higher Education Journal. 2010;10:1-13.
14. Sport Marketing Surveys. The economic impact of golf on the economy of Europe. Report, release January. 2013. – Режим доступу: <https://www.cmaeurope.org/golf-is-worth-151-billion-annually-to-europes-economy>.
15. Sutton W, Fowler N. and McDonald M. Sport manegment and marketing agencie. In: Pedersen PM, Parks JB. J. Quarterman, and L. Thibault (eds), Contemporary Sport Management. 2011; 4thrdn, chapter 10. 206-225.
16. The R&A. Golf around the world. Report. – Режим доступу: <https://www.randa.org/News/2019/02/New-Golf-Around-the-World-Report-Published>.
17. World Golf Foundation. Golf around the world. – Режим доступу: www.worldgolffoundation.org/golf-around-the-world, 2017.

LITERATURE

1. Bubka SN, Platonov VM. Management of athletes' preparation for the Games of Olympiads. Moscow: Sport; 2019. 10 p.
2. Imas EV, Borisova OV. Professional tennis: issues and development prospects. Kiev: Olimpiyskaya literatura; 2017. P. 135-147.
3. Beech Jand Chadwick K. The Marketing of Sport. Harlow: Prentice Hall; 2007. P. 35-45.
4. Breitbarth T. and Kaiser S. Kompetenzen, Karrieren and Konkurrenz: Golfmanagement-Bildungsangebote auf dem Prufstand'. Golf Manager – Die Fachzeitschrift fur Fuhrungskraefte und Betreiber; 2013. P. 24-26.
5. Davidson ED. Management competencies. Research Starters Business; 2008. P. 1-7.
6. Christensen CM, Raynor M. and McDonald R. What is disruptive innovation. Harvard Business Review. December; 2015: 45-53.
7. Futterman M. Players: The Story of Sports and Money and the Visionaries Who Fought to Create Revolution. New York: Simon&Schuster; 2016. P. 32-44.
8. Horch HD. Besonderheiteneiner Sport-Okonomie. Freizeitpadagogik. 1994;16(3):243-257.
9. Kaiser S. and Schütte N. Paternsofmanagerialaction: Anempirical analysis of German sportmenegers. International Jurnal Managementin Education. 2012;6(1/2):174-189.
10. Moss RJ. The Kingdom of Golf in America. Lincoln: University of Nebraska Press; 2013. P. 102-134.

11. Potts J. and Ratten V. Sport Innovation: Introduction to the Special Section. *Innovation: Management, Policy&Practice*; 2016. DOI: 6.1080/14479338.2016.1241154

12. Richard J. Moss. *The Kingdom of Golf in America*. Publisher: Univ. of Nebraska; 2020. 345 p.
13. Seal SR, Naumann SE, Scott AN. and Royce-Davis J. Social emotional development: A

new model of student learning in higher education *Research in Higher Education Journal*. 2010;10:1-13.

14. Sport Marketing Surveys. The economic impact of golf on the economy of Europe. Report, release January. 2013. – Режим доступу: <https://www.cmaeurope.org/golf-is-worth-151-billion-annually-to-europes-economy>.

15. Sutton W, Fowler N. and McDonald M. Sport management and marketing agency. In: Pedersen PM, Parks JB. J. Quarterman, and L. Thibault (eds), *Contemporary Sport Management*. 2011; 4thrdn, chapter 10. 206-225.

16. The R&A. *Golf around the world*. Report. – Режим доступу: <https://www.randa.org/News/2019/02/New-Golf-Around-the-World-Report-Published>.

17. World Golf Foundation. *Golf around the world*. – Режим доступу: www.worldgolffoundation.org/golf-around-the-world, 2017.

ІНФОРМАЦІЯ ПРО АВТОРІВ

Растворцев Роман Анатолійович <https://orcid.org/0000-0002-1185-3207>, E-mail: rastvortsev@hotmail.com

Борисова Ольга Володимирівна <https://orcid.org/0000-0002-2311-1921>, borisova-nupesu@ukr.net

Національний університет фізичного виховання і спорту України,
вул. Фізкультури 1, м. Київ, 03150, Україна

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS

Rastvortsev Roman <https://orcid.org/0000-0002-1185-3207>, E-mail: rastvortsev@hotmail.com

Borysova Olha <https://orcid.org/0000-0002-2311-1921>, borisova-nupesu@ukr.net

National University of Ukraine on Physical Education and Sport
Fizkul'tury str. 1, Kyiv, 03150, Ukraine

Надійшла 22.02.2022