

УДК 338.242:796.08

**ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИГРОВЫМИ ВИДАМИ СПОРТА
НА ОСНОВЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕЛИ РЫНОЧНОГО ТИПА**

д-р экон. наук, проф. Д.А. ПАНКОВ, канд. экон. наук, доц. С.Б. РЕПКИН
(Белорусский государственный экономический университет, Минск)

Анализируются теории, методики и организации спортивного менеджмента, маркетинга и экономики спорта. Предложена авторская организационно-экономическая модель системы управления игровыми видами спорта, направленная на институционализацию рыночных принципов, концентрацию и усиление целевого использования государственных ресурсов, выделяемых на спорт, стимулирование привлечения средств частных инвесторов. Модель ориентирована на создание устойчивого рыночного развития спортивной отрасли на основе государственно-частного партнерства.

Активная коммерциализация спорта, превращение его в один из наиболее динамично развивающихся видов бизнеса актуализируют исследования в области экономики и финансов спортивных организаций. Высокая социальная и политическая значимость физической культуры и спорта обуславливает активное участие государства в финансировании деятельности спортивных организаций.

Спорту как особому виду бизнеса присущ целый ряд особенностей. К числу основных можно отнести следующие:

1) в качестве товара (объекта купли-продажи) в спорте могут выступать непосредственно зрелище, участники зрелища (спортсмены), объекты спортивной инфраструктуры, спортивная атрибутика и целый ряд других предметов;

2) высокая степень непредсказуемости спортивных результатов и следовательно рисков, связанных с инвестициями в спорт;

3) большая продолжительность так называемых «жизненных циклов» тех предметов (спортивная инфраструктура) и субъектов (спортсменов и тренеров), которые могут выступать в качестве сферы приложения инвестиций и объектов купли-продажи. Так, например, подготовка одного профессионального спортсмена занимает, как правило, не менее 5 – 10 лет;

4) большая капиталоемкость спорта в части финансовых, материальных и трудовых затрат;

5) необходимость поддержания разветвленной специальной инфраструктуры спорта (медицинское обеспечение, спортивный инвентарь, специальные средства транспорта и др.).

Эти и многие другие факторы обуславливают факт значительного участия в спортивном бизнесе государства и общественных организаций. Нередко полностью за государственный счет содержится целый ряд видов спорта. В связи с этим возникает проблема эффективного использования бюджетных средств, выделяемых на спорт.

Спорт как целостное явление представляет собой синтез двух взаимосвязанных составных элементов:

1) детско-юношеский спорт, основная задача которого – обучение молодых людей основам спортивного мастерства;

2) профессиональный спорт, или спорт высших достижений.

Основная часть. Характерной особенностью экономики современного спорта выступает финансирование как государством, так и за счет частных инвесторов. Как правило, государство принимает участие в финансировании двух компонентов единого спортивного движения: детско-юношеского и профессионального спорта. Поэтому важным условием эффективности целевого использования бюджетных ассигнований, выделяемых государством, является, во-первых, рациональное распределение средств госбюджетных финансовых потоков между детско-юношеским и профессиональным спортом и, во-вторых, четкость правового и финансово-экономического механизма перехода спортсмена из «детского» (непрофессионального) во взрослый, профессиональный спорт.

В настоящее время экономическое управление как взрослым, так и детским спортом осуществляется с учетом основных направлений развития спорта в Республике Беларусь. Они содержат методологическую основу построения системы взаимодействия организаций физической культуры и спорта и предназначены для осуществления деятельности государственных органов и общественных организаций по обеспечению развития игровых видов спорта.

Наиболее любимыми, зрелищными, коммуникативными и доступными средствами физической культуры и спорта, развивающими физические, эстетические и нравственные качества личности, способствующими организации досуга населения, профилактике заболеваний, воспитанию подрастающего поколения, являются игровые виды спорта. Во всем мире спортивные игры традиционно являются популярными видами спорта среди всех категорий населения стран.

Система игровых видов спорта является составляющей частью национальной физической культуры и спорта, олимпийского движения Республики Беларусь и представляет собой совокупность физкультурно-спортивных и иных институтов, правил и процедур, применяемых на благо личности и общества. Развитие игровых видов спорта отвечает социальной направленности политики белорусского государства, стимулирует создание новых рабочих мест, совершенствование зрелищной индустрии, имеющей большое экономическое значение. Достижения в игровых видах спорта являются мощным импульсом международного сотрудничества, формирования привлекательного образа Беларуси на международной арене, а победы белорусских спортсменов способствуют росту патриотизма, гражданственности, гордости за страну, область, город, коллектив.

Современная мировая практика свидетельствует о высокой популярности игровых видов спорта. По массовости развития в странах мира игровые виды занимают ведущие позиции. Например, членами международных федераций по хоккею являются 70 стран, по футболу – 208, по баскетболу – 217, по волейболу – 220 стран. Игровые виды спорта очень популярны на Олимпийских играх. На их долю приходится более 10 % программы Олимпиад. Реализоваться в этих видах спорта мечтают все страны. Олимпийские игры, чемпионаты мира показали, как высок уровень конкуренции, как непросто, даже при наличии школ и традиций, завоевать призовое место.

При разработке стратегии развития спортивных игр в Республике Беларусь необходимо учитывать совокупность следующих факторов:

1) возрастание роли спортивных игр как фактора совершенствования природы человека и общества, уникального механизма оздоровления людей способом самореализации человека, а также средства борьбы против асоциальных явлений, что немаловажно в условиях происходящих негативных демографических процессов;

2) органическое сочетание и соединение усилий государственных, общественных и частных организаций, учреждений, клубов и социальных институтов по развитию футбола, хоккея и других игровых видов спорта, что является признаком их важной роли в системе ценностей современной культуры;

3) совершенствование моделей развития спортивных игр в новых экономических и правовых отношениях, что, с одной стороны, способствует росту получаемых клубами доходов (от посещения и трансляции матчей, продажи клубной атрибутики), а с другой – росту получаемых государством средств в виде налогов, направляемых на развитие инфраструктуры игровых видов спорта;

4) ускорение модернизации и строительства современных футбольных стадионов, ледовых дворцов, других спортивных арен для игр (Беларусь не является исключением), технического перевооружения спортивной индустрии и налаживания массового производства конкурентоспособной продукции для спортивных игр, создания благоприятных условий для развития малых предприятий, выпускающих эту продукцию;

5) растущая популярность национальных команд на Олимпийских играх, чемпионатах мира и континентов, а также клубных команд на континентальных кубках, которая отражает фундаментальные сдвиги в современной культуре и стимулирует процессы глобализации.

Известны два основных подхода к развитию игровых видов спорта: коммерческо-спортивный и спортивно-коммерческий. Основу первого подхода составляет стремление к максимальным доходам и прибыли, а непосредственно спортивная деятельность и спортивный результат рассматриваются лишь как средство достижения цели. Этот подход превалирует в американском профессиональном спорте. При втором подходе, более характерном для европейского региона и Республики Беларусь, на первый план выдвигается спортивный результат. Острота спортивной борьбы является приоритетным моментом и обязательным условием спортивного бизнеса. Развитие игровых видов при таком подходе в обязательном порядке предусматривает финансовую поддержку со стороны государства.

Анализ системы формирования национальных команд в странах, лидирующих по развитию игровых видов спорта, свидетельствует о прямой связи между силой клубов и силой национальных команд. Расширение географии сильных клубов повышает напряженность внутренних чемпионатов, создает здоровую конкуренцию, что в свою очередь способствует качественной подготовке высококвалифицированных спортсменов. Таким образом, основным комплектующим звеном национальных команд является клуб. Жизнедеятельность клуба находится в прямой зависимости от финансирования. Существуют различные формы финансирования клубов. В одних клубах основная организационно-финансовая деятельность осуществляется через учредителей и генерального спонсора, в других (частных) финансирование производится из личных средств владельца или средств, полученных от реализации программы развития клуба, третьим существенную помощь в финансировании оказывают региональные государственные органы.

В среднем система игровых видов спорта составляет одну четвертую часть белорусского спорта. Любителей же игровых видов спорта у нас в стране насчитывается свыше одного миллиона человек. Правовую основу системы игровых видов спорта составляют Закон Республики Беларусь «О физической культуре и спорте», Указ Президента Республики Беларусь от 03.11.2011 № 497 «Об оказании поддержки

организациям физической культуры и спорта». Организационную основу составляют клубы и республиканский календарь спортивных мероприятий. Функционирующие в системе клубы по игровым видам спорта являются главным звеном в цепочке «спортивная школа – клуб – национальная команда». Действующий в системе республиканский календарь спортивных мероприятий предусматривает чемпионаты, кубки, первенства по игровым видам спорта, олимпийские дни молодежи, спартакиады, клубные соревнования.

В успешности функционирования системы игровых видов спорта ключевую роль играет тренер. Острейшая конкуренция в игровых видах спорта, прогресс техники и тактики игры требуют от тренера-преподавателя высочайшей самоотдачи и глубины знаний в области управления, педагогики, психологии, медицины, для того чтобы расширить диапазон действий, функций, амплуа каждого спортсмена, добиться у него умения принимать нужные решения в экстремальных условиях. Такой труд должен оплачиваться соответствующим образом.

Важное значение имеет *система организации соревнований*. Ее несовершенство нарушает методическую технологическую многолетнюю подготовку спортсменов по игровым видам спорта. К сожалению, в настоящее время просматривается острая нехватка соревновательного пространства для юных спортсменов всех возрастов; еще одной проблемой является отсутствие у подавляющего большинства учебно-спортивных учреждений собственной материально-технической базы. Из более 280 учреждений, культивирующих игровые виды спорта, только 25 % располагают своими учебно-спортивными базами.

К факторам, отрицательно влияющим на развитие клубных команд и, следовательно, на игровые виды спорта, можно отнести следующие:

1) неумение руководства большинства хоккейных и футбольных клубов эффективно применять мощный рычаг государственной поддержки для развития собственной инфраструктуры и, наоборот, недостаточная поддержка ряда баскетбольных, волейбольных, гандбольных и других игровых клубов, участвующих в чемпионатах республики, со стороны местных исполнительных и распорядительных органов;

2) недостаточное финансирование, отсутствие собственной материально-технической базы, низкий уровень проведения чемпионатов не позволяет клубным командам успешно участвовать в Европейских кубках и, как следствие, происходит миграция игроков в зарубежные клубы;

3) сокращение ресурсного потенциала и заинтересованности в развитии спортивных команд по игровым видам спорта в системе Министерства образования Республики Беларусь и Федерации профсоюзов Беларуси;

4) отсутствие юридического статуса у ряда спортивных клубов и низкий уровень профессионализма тренеров клубных команд;

5) слабо развитая спортивная индустрия по производству конкурентоспособной продукции для игровых видов спорта, проблемы обеспечения дошкольных, общеобразовательных, специализированных учебных заведений современным инвентарем и оборудованием (мячи, клюшки, специальная обувь и др.).

На выступления национальных команд отрицательно влияют такие факторы, как:

1) отсутствие качественного пополнения национальной команды игроками из клубных команд;

2) недостаточное финансирование и научно-техническое обеспечение системы подготовки национальных команд к международным соревнованиям;

3) преждевременный отъезд в зарубежные клубы молодых перспективных спортсменов-кандидатов в национальную команду;

4) отсутствие материально-технической базы для проведения международных соревнований.

Говоря о перспективах и путях развития игровых видов спорта в Республике Беларусь, можно отметить, что для ускорения темпов развития игровых видов спорта необходимо в первую очередь достичь высокого уровня их массовости среди различных категорий граждан (дети, подростки и молодежь).

Экономическую основу системы составляют средства республиканского и местного бюджетов, Фонда социальной защиты населения, направляемые на содержание специализированных учебно-спортивных учреждений, отделений училищ олимпийского резерва, центров олимпийской подготовки; средства организаций, оказывающих систематическую поддержку футбольным и хоккейным клубам во исполнение соответствующих указов Главы государства; средства местных бюджетов на частичное (до 40 %) финансирование расходов клубов по игровым видам спорта во исполнение соответствующего постановления Правительства; иные источники, предусмотренные законодательством.

Существующая экономическая модель управления игровыми видами спорта в значительной степени несет в себе черты «диффузности». Для нее характерно довольно существенное распыление прямого и косвенного бюджетного финансирования как по вертикали (госбюджет, областные, районные, городские и местные бюджеты), так и по горизонтали (виды спорта, федерации, спортивные клубы).

С точки зрения целостности спорт необходимо рассматривать как единый комплекс, основу которого составляет взаимосвязь детско-юношеского спорта, финансируемого главным образом за счет госбюджета, и взрослого спорта как особой разновидности коммерческой деятельности, где помимо госу-

дарственных средств активно присутствует частное финансирование. Поэтому в спорте особо важное значение имеет эффективность механизма экономического взаимодействия между государством и бизнесом в форме *государственно-частного партнерства*. Анализ этого взаимодействия с точки зрения средств, инвестируемых государством во взрослый и детско-юношеский спорт, свидетельствует о том, что наиболее отрицательной чертой нынешней экономической модели развития спорта является «незамкнутость» кругооборота бюджетных ресурсов, поступающих в отрасль (рис. 1).

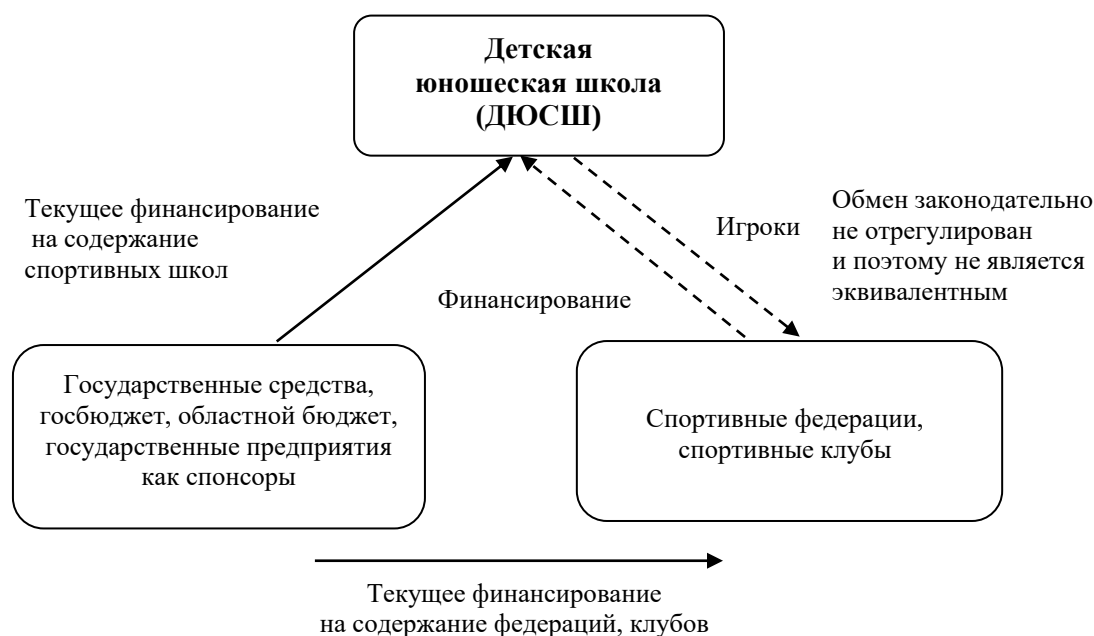


Рис. 1. Схема экономического взаимодействия в спорте

Бюджетные ресурсы параллельно поступают в детско-юношеский и во взрослый спорт. В обоих этих направлениях финансирование направлено в основном на текущее содержание клубов, федераций, спортивных отделов органов власти. Выделяемые средства слабо взаимодействуют между собой и в недостаточной степени зависят от конечных результатов отрасли в виде титулов на престижных международных форумах. Это отрицательно сказывается на сбалансированности стимулирования на различных этапах подготовки спортсменов. Имеет место явное «недостимулирование» в сфере детско-юношеского спорта и избыточное стимулирование в сфере взрослого спорта. Это нарушает органическое строение единой системы подготовки спортсменов, сужает естественный потенциал, имеющийся в детско-юношеском спорте, лишает, таким образом, взрослый спорт полноценной конкурентной подпитки в лице молодых спортсменов. Все это приводит к потере высококвалифицированных тренерских кадров, сокращению набора талантливой молодежи в детско-юношеские школы, провоцирует инвестиции не в спортсменов, возвращенных в национальных клубах, а в поиск (импорт) их за рубежом. Такая экономическая модель является высокзатратной, ориентирована не на «накопление» и «капитализацию», а на «проедание» и «потерю стоимости».

На наш взгляд, необходимо провести замену такой модели экстенсивного развития более современной моделью интенсивного развития, которая была бы основана на классических рыночных принципах взаимодействия участников рынка. Для этого предлагаются следующие мероприятия:

- 1) функционально разделить участников взаимодействия в спорте на группу, формирующую спрос (заказчик, клиент, финансирующая сторона), и группу, формирующую предложение (подрядчик, исполнитель, сторона, предлагающая услугу на спортивное зрелище);
- 2) во-первых, сконцентрировать финансовые ресурсы государства в детско-юношеском спорте; во-вторых, отказаться от выделения бюджетных средств на текущее содержание взрослых спортивных команд и перевести их использование в форму призовых выплат за результаты, достигнутые в спортивных соревнованиях; в-третьих, максимально коммерциализировать взрослый спорт, сделав его привлекательной сферой для инвестиций и для развития за счет частных средств и в качестве приоритетной формы организовывать взрослые соревнования по типу Лиги чемпионов; в-четвертых, жестко и прозрачно закрепить за государственными детско-юношескими школами и тренерами права на подготовленных ими спортсменов; в-пятых, передавать молодых спортсменов, успешно закончивших ДЮСШ, во взрос-

лые коммерческие спортивные клубы и лиги только на возмездной и подконтрольной обществу основе; в-шестых, разрешить частным инвесторам, содержащим спортивные клубы, тратить призовые, полученные от государства за выигранные места и кубки, на приобретение спортсменов в государственных детско-юношеских спортивных школах. Принципиальная схема такой экономической модели системы управления спортом представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Предлагаемая схема экономического взаимодействия в спорте

Преимущества предлагаемой модели:

- концентрация государственных средств в сфере детско-юношеского спорта, что в полной мере соответствует целям и задачам государства как института власти;
- формирование полноценного рынка в сфере спорта как особого вида бизнеса;
- придание замкнутости государственным средствам и гарантии их возмещения за счет покупки спортсменов частными инвесторами;
- синтез территориального и ведомственного использования бюджетных средств, выделяемых государством на спорт;
- простая и понятная система стимулирования тренеров за подготовку высококлассных спортсменов.

Не менее важным условием построения эффективной модели управления спортом является оптимизация организационной структуры проведения спортивных соревнований как по вертикали – от детско-юношеских игр до взрослых коммерческих турниров, так и по горизонтали – по видам спорта в территориальном разрезе.

Большое разнообразие различных видов спорта делает его, по сути, многоотраслевой сферой деятельности со всеми вытекающими отсюда сложностями правового, организационно-технического и финансово-экономического характера. В этих условиях прежде всего необходимо найти те структуры, которые бы объединяли под своим началом все стороны, заинтересованные в развитии того или иного вида спорта, которые бы наделялись широкими правами и концентрировали максимально персонифицированную ответственность за достигнутые результаты в спортивных соревнованиях на представительных международных форумах. Очевидно, что такими структурами должны стать спортивные федерации по культивируемым видам спорта. При этом не менее важно, чтобы существовал механизм координации совместных действий федераций во всех правовых, технологических, экономических и иных аспектах с органами государственного управления (министерствами, ведомствами), территориальными структурами власти (исполнительные комитеты), частными инвесторами, спортивными клубами, организаторами соревнований (Лигами), ведомственными спортивными организациями, общественными организациями. В соответствии с институционализируемой единой компактной иерархией управления видом спорта должно осуществляться и распределение бюджетных средств.

На рисунке 3 представлена структурная экономическая модель организации управления игровыми видами спорта, которая, на наш взгляд, отражает целостность спортивной отрасли в соответствии с реализуемыми функциями, целями развития, полномочиями, финансовыми ресурсами участников. В качестве основной формы практической реализации данной модели предлагается использовать государственно-частное партнерство.

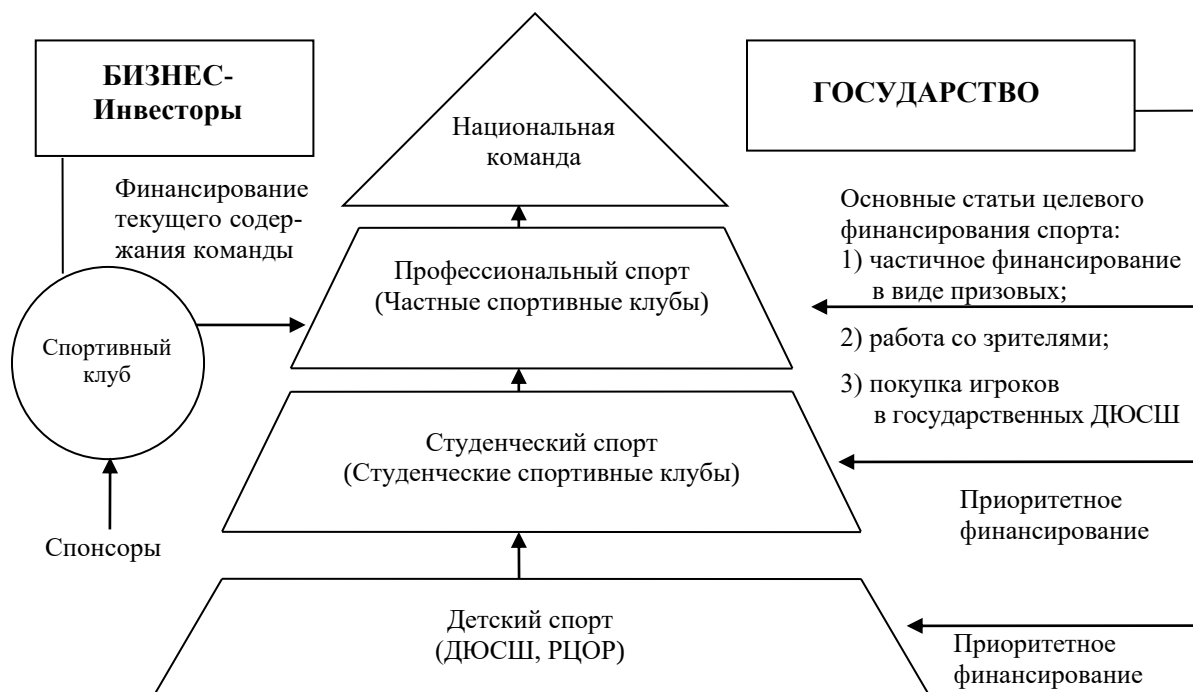


Рис. 3. Структурная экономическая модель организации управления игровыми видами спорта

Предлагаемая модель образно интегрирует в себе следующие характерные элементы и механизмы их взаимодействия в рамках единой системы управления игровыми видами спорта:

1) вид спорта как целостный объект управления структурируется по трем основным уровням: детско-юношеский; молодежный и студенческий спорт; взрослый профессиональный спорт;

2) спортивная федерация выступает в качестве общей системообразующей структуры, полностью отвечающей за развитие данного вида спорта на территории Республики Беларусь и обеспечивающей организацию сквозной системы соревнований по всей вертикали – от детских соревнований до коммерческих соревнований профессионалов (взрослые лиги, чемпионаты, кубки и т.д.);

3) приоритетными направлениями государственного финансирования являются ДЮСШ различного ведомственного (Министерство образования, Министерство спорта и туризма, Министерство обороны, добровольные спортивные общества и т.д.) и территориального подчинения (исполкомы). На уровне детско-юношеского спорта государство финансирует текущее содержание спортивных школ;

4) взрослый профессиональный спорт организуется сугубо на коммерческой основе, рассматривается как особый вид рынка и специфической сферы инвестиций с доминирующим финансированием текущего содержания (оплата труда игроков, тренеров, транспортные и т.п. расходы) профессиональных спортивных клубов за счет средств частных инвесторов и спонсоров;

5) на уровне организации взрослых коммерческих спортивных соревнований профессионалов государственная финансовая поддержка носит исключительно целевой характер и направляется на следующие нужды:

- выплата призовых спортивным клубам по итогам участия в соревнованиях;
- выплаты за результаты работы с болельщиками, за вклад в популяризацию вида спорта, за повышение его общественного имиджа и престижа;
- использование заработанных призовых на оплату покупки молодых спортсменов, подготовленных в государственных детско-юношеских спортивных школах;

6) подготовленные в государственных ДЮСШ молодые спортсмены передаются во взрослый коммерческий спорт на возмездной основе и оплачиваются профессиональными клубами за счет заработанных государственных призовых средств, тем самым «защелкиваются» в единый кругооборот государственные средства и создаются условия для их частичной или полной окупаемости;

7) призовые государственные фонды рассматриваются как финансовые ресурсы, за которые ведется борьба частными спортивными клубами во время соревнований;

8) размеры призовых государственных фондов должны быть такими, чтобы они покрывали значительную часть текущих расходов частных инвесторов, вложивших свои средства даже в те спортивные клубы, которые не заняли высоких мест. Это будет служить определенной гарантией для инвесторов по возмещению средств, вложенных в содержание спортивного клуба. Это важно еще и с точки зрения поддержания определенного уровня конкурентоспособности самих соревнований, так как для их зрелищности должно быть вполне определенное минимальное количество участников;

9) основным источником доходов частных спортивных инвесторов должны быть продажи прав на игроков. Клубы должны быть заинтересованы в такой организации тренировочного и соревновательного процесса, который будет способен обеспечивать рост мастерства игроков и, как следствие, рост их стоимости, а впоследствии продажа которых и будет составлять тот чистый экономический предпринимательский интерес, ради которого инвесторы будут готовы вкладывать свои капиталы в данный вид спорта;

10) принципиальным моментом финансирования взрослых профессиональных клубов является примерное равенство их текущих бюджетов. Это необходимо для создания схожих условий по оплате труда игроков (потолки зарплат), что будет способствовать выравниванию класса команд, а значит, повысит непредсказуемость результатов игр, зрелищность и интерес со стороны болельщиков;

11) такое звено системы управления и организации соревнований, как молодежный и студенческий спорт, жизненно необходимо для создания условий (площадки), которая будет служить своеобразным трамплином для передачи игроков во взрослый спорт и которая важна для увеличения стоимости молодых игроков и более точных и объективных оценок их реальной рыночной стоимости. Это звено системы управления спортом может финансироваться государством в минимальных объемах для снабжения игроков спортивной формой, для ежедневного питания и т.д.;

12) Следует предусмотреть юридическую возможность закрепления определенной «вечной» доли прав на игроков (хотя бы 1 – 3 %) за государственными ДЮСШ и лично подготовившими их тренерами для обеспечения стимулирования качественной работы на ранних стадиях, когда и закладываются основы мастерства, без которых невозможно развитие игроков в последующие взрослые периоды их карьеры.

Вывод. Предложенная организационно-экономическая модель системы управления игровыми видами спорта направлена, во-первых, на институционализацию рыночных принципов; во-вторых, на концентрацию и усиление целевого использования государственных ресурсов, выделяемых на спорт; в-третьих, на стимулирование привлечения средств частных инвесторов. Она ориентирована на создание устойчивого рыночного развития спортивной отрасли на основе государственно-частного партнерства и взаимодействия, а также на эффективное функционирование игровых видов спорта на долгосрочной основе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Панков, Д.А. Экономическая оценка человеческого капитала в спорте / Д.А. Панков, С.Б. Репкин. – Минск, 2009.
2. Галкин, В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес / В.В. Галкин. – М.: Кнорус, 2006.
3. Смирнов, В.Н. Спортивный менеджмент – менеджмент побед! Теория и практика современного менеджмента: от тейлоризма до спортивного менеджмента / В.Н. Смирнов. – СПб.: Эрида-Бизнес, 2011.
4. Парсонс, Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения / Т. Парсонс; пер. Н.Л. Поляковой. – Englewood Cliffs (NJ): Prentice-Hall, 1966.
5. Sport Management: Principles and applications / R. Hoye [et al.], 2012.
6. Davis, John A. The Olympic Games Effect: How Sports Marketing Builds Strong Brands / John A. Davis.
7. Smith, A. Introduction to Sports Marketing: A Practical Approach / A. Smith. – Butterworth-Heinemann, 2008.

Поступила 12.02.2013

INSTITUTIONALIZATION OF THE SYSTEM OF SPORTS MANAGEMENT ON THE BASIS OF ECONOMIC MODEL OF MARKET TYPE

D. PANKOV, S. REPKIN

This article analyzes the theory, methodology and organization of sports management, marketing and economics of sports. Organizational and economic model of the control of team sports aimed at institutionalization of market principles, focus and strengthening of targeted use of public resources for sport, encouraging the attraction of private investors is proposed. It is focused on creation of sustainable market development of sports sector through public-private partnerships.