

УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 796.062:338.242(476)

РЕПКИН
СЕРГЕЙ БОРИСОВИЧ

**ЭКОНОМИКА ИГРОВЫХ ВИДОВ СПОРТА
В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
И ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ
ИНСТРУМЕНТАРИЙ ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ**

**Автореферат диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук
по специальности 08.00.05 — экономика и управление
народным хозяйством (специализация — экономика, организация
и управление предприятиями, отраслями, комплексами)**

Минск, 2017

Научная работа выполнена в УО «Белорусский государственный экономический университет»

Научный консультант Панков Дмитрий Алексеевич, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедра бухгалтерского учета, анализа и аудита в отраслях народного хозяйства

Официальные оппоненты: Петрович Михаил Владимирович, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры, УО «Белорусский государственный экономический университет», кафедра организации и управления

Сенько Анна Николаевна, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры, Академия управления при Президенте Республики Беларусь, кафедра управления региональным развитием

Клюня Владимир Леонидович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой, Белорусский государственный университет, кафедра экономической теории

Оппонирующая организация УО «Полоцкий государственный университет»

Защита состоится 12 мая 2017 г. в 14.30 на заседании совета по защите диссертаций Д 02.07.02 при УО «Белорусский государственный экономический университет» по адресу: 220070, Минск, просп. Партизанский, 26, ауд. 205 (1-й учеб. корпус), тел. 209-79-56.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке УО «Белорусский государственный экономический университет».

Автореферат разослан 11 апреля 2017 года.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций

Миксюк С. Ф.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность диссертационного исследования обусловлена современными тенденциями развития мировой экономики и совокупностью объективных обстоятельств и условий, в которых в настоящее время происходит становление индустрии спорта.

В течение последних десятилетий произошли резкая коммерциализация и глобализация спорта высших достижений. Обороты крупнейших спортивных форумов, таких как Олимпийские игры, чемпионаты мира и Европы, исчисляются миллиардами долларов. Резко усилилось влияние на развитие спорта крупнейших международных спортивных лиг и ассоциаций: Национальной хоккейной лиги, европейских лиг по футболу, хоккею, волейболу, гандболу и др.

Особенность экономики спорта в современных условиях заключается в том, что одним из наиболее значимых и дорогостоящих «товаров» становятся спортсмены, обладающие определенными уникальными способностями и являющиеся носителями своеобразной разновидности естественной монополии. Суммы трансферных сделок по ним нередко достигают миллионов долларов.

Спорт высших достижений активно развивается и в Республике Беларусь. На физическую культуру и спорт государством выделяются огромные средства. Доля этих расходов в национальном валовом внутреннем продукте в настоящее время, по разным оценкам, составляет примерно 0,33 %. Вместе с тем масштаб специальных научных исследований по проблемам экономики и менеджмента спорта в стране все еще невелик.

В решение фундаментальных проблем теории институционализации огромный вклад внесли зарубежные исследователи Г. Адамс, А. Берме, М. Блауг, Т. Веблен, К.А. Виттфогел, У. Гамильтон, Д.К. Гэлбрейт, Д.М. Кларк, Д. Коммонс, У.К. Митчелл, Г. Мюрдаль, Г. Минз, К. Поланьи, Р. Хейлбронер и др. Нельзя не отметить и наиболее ярких представителей белорусской экономической науки, в первую очередь А.В. Бондаря, В.А. Воробьева, Л.Н. Давыденко, Е.Б. Дорину, В.Л. Ключо, П.С. Лемещенко, А.И. Лученка, А.П. Морову, В.Н. Шимова. Среди российских ученых, активно применяющих неинституциональные концепции в анализе современной экономики России, следует выделить С.Б. Авдашеву, В.С. Автономова, О.И. Ананьина, А.А. Аузана, С.А. Афонцева, Р.И. Капелюшникова, Я.И. Кузьминова, Ю.В. Латова, В.И. Маевского, В.А. Мау, В.А. Найшуля, А.Н. Нестеренко, Р.М. Нуреева, А.Л. Олейника, В.М. Полтеровича, В.В. Радаева, В.Л. Тамбовцева, А.Е. Шаститко, М.М. Юдкевич и др.

В последнее время отмечен рост зарубежных и отечественных прикладных исследований, посвященных поиску новых форм и методов управления спортом, что нашло отражение в работах С.В. Алексева, С.В. Алтухова, В. Андре-

фа, Е. Бейли, В. Бурка, Х. Вопела, Дж. Врумманна, К. Граттона, Дж.А. Годдарта, В.В. Галкина, С. Добсона, В.И. Жолдака, М.И. Золотова, М.Е. Кутепова, Б. Кюблер-Мабботта, В.А. Леднева, П. Маддена, Д.А. Панкова, И.И. Переверзина, А.В. Починкина, Б. Холихана, Ж. Шапле, С. Шимански и ряда других.

Отдавая должное уже достигнутым результатам, необходимо отметить, что многие аспекты теории, методики и организации спортивного менеджмента, спортивного маркетинга и экономики спорта изучены не в полной мере. Это обусловило целесообразность дальнейших научных исследований в данной области и определило выбор темы, цель, задачи и структуру диссертации.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с научными программами (проектами), темами. Тема диссертации соответствует Перечню приоритетных направлений научных исследований Республики Беларусь на 2011–2015 годы (п. 11.1 «Теоретические основы повышения эффективности национальной системы, антикризисные и посткризисные механизмы обеспечения устойчивого развития национальной экономики»), утвержденному постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 19 апреля 2010 г. № 585, а также направлениям Государственной программы развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2016–2020 годы, утвержденной постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12 марта 2016 г. № 303.

Исследование связано с участием автора в составе экспертного совета Национального олимпийского комитета в ряде актуальных научных программ, проектов и тем по совершенствованию нормативной правовой базы, регулирующей систему управления спортом в Республике Беларусь; разработке эффективного институционального инструментария адаптации данной системы к вызовам рыночной экономики и специфике процессов коммерциализации международного олимпийского движения; формированию отвечающего современным реалиям экономического механизма функционирования спорта высших достижений.

Исследование проводилось в рамках трех международных грантов Германской службы академических обменов — DAAD (2010, 2011 и 2014 г.).

В диссертации содержатся положения и научные результаты, полученные соискателем в процессе выполнения в Полоцком государственном университете по гранту проекта Белорусского республиканского фонда фундаментальных исследований (№ Г13-114) научно-исследовательской работы «Теоретические и методические основы достижения устойчивого развития совокупного рынка труда для повышения конкурентоспособности экономики Республики Беларусь» (№ ГР 20131563, 2013 г.).

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является научное обоснование формирования рыночной стратегии и модели развития игровых видов спорта в Республике Беларусь на основе институциональной экономической теории.

Цель работы обусловила постановку и решение следующих задач:

- обосновать, исходя из институциональной теории, возможность стратегического развития на принципах рыночной экономики существующей системы управления спортом в Республике Беларусь;

- разработать концепцию экономического развития игровых видов спорта (на примере гандбола) на основе практической реализации идеи государственно-частного партнерства;

- разработать методику оценки эффективности инвестиций в игровых видах спорта на основе моделирования причинно-следственных связей потенциальной стоимости спортсменов с их возможностями, специальными навыками и умениями;

- разработать методику управления карьерами спортсменов на основе моделирования жизненных циклов профессиональных игроков в гандбол;

- разработать методику институционализации организационных форм рыночного типа для коммерциализации соревнований в игровых видах спорта (на примере гандбола) по лиговому принципу, обеспечивающему эффективное функционирование вертикально интегрированных спортивных бизнес-структур.

Объектом исследования является организационно-экономическая система управления спортом Республики Беларусь. *Предметом* исследования выступают институциональные и структурные изменения в спорте в условиях рыночной экономики.

Научная новизна полученных результатов заключается в комплексных теоретических и практических разработках в области совершенствования стратегического развития на принципах рыночной экономики существующей системы управления спортом в Республике Беларусь, а также формирования организационно-методического инструментария экономического развития игровых видов спорта на основе институциональной теории и концепции государственно-частного партнерства.

Положения, выносимые на защиту.

1. Научное обоснование и разработка стратегического развития системы управления игровыми видами спорта на базе экономической модели рыночного типа. Суть предлагаемой стратегии заключается в современной интерпретации классических рыночных принципов взаимодействия участников спортивного рынка на основе эквивалентности обмена, совершенной конкуренции, свободного ценообразования, сбалансированности спроса и предложения на спортивные зрелища; в функциональном разделении участников на группу, формирую-

шую спрос (заказчик, клиент, финансирующая сторона), и группу, формирующую предложение (подрядчик, исполнитель, сторона, предлагающая услугу на спортивное зрелище); в использовании лигового принципа в качестве приоритетной формы рыночной организации и проведения профессиональных соревнований. Научная новизна предлагаемой в диссертации стратегии заключается в максимальной коммерциализации взрослого спорта; в институционализации его в качестве особой сферы для привлечения частных инвестиций; в изменении принципа выделения бюджетных средств не на текущее содержание профессиональных спортивных команд, а на их финансирование в форме призовых выплат за результаты, достигнутые в спортивных соревнованиях, что позволит обосновать идею обеспечения концентрации финансовых ресурсов государства в детско-юношеском спорте; в передаче молодых спортсменов во взрослые коммерческие спортивные клубы и лиги только на возмездной и подконтрольной обществу основе; в стимулировании использования полученных призовых на приобретение прав на спортсменов, подготовленных в государственных детско-юношеских спортивных школах (далее — ДЮСШ). Это обеспечит синергетический эффект государственного и частного финансирования на макро-, мезо- и микроуровнях подготовки молодых спортсменов и организации соревнований в игровых видах спорта с ориентацией на обеспечение полной окупаемости и полного самофинансирования как профессиональных спортивных клубов, так и детско-юношеских спортивных организаций.

2. Концепция развития игровых видов спорта (на примере гандбола) как экономической системы, основанной на естественных объективных исторических, организационно-методических и кадровых предпосылках его успешного функционирования в средне- и долгосрочной перспективе. Научная новизна концепции заключается в программно-целевом подходе и идее практической реализации возможностей государственно-частного партнерства в спорте, что находит свое воплощение в разработке программы организационно-экономических мероприятий по развитию гандбола, усовершенствованию элементов системы подготовки спортсменов и структуры проведения республиканских соревнований на региональном, детском и профессиональном уровнях. С целью практической реализации концепции, во-первых, обоснована необходимость открытия новых гандбольных детско-юношеских спортивных школ (отделений) в ряде регионов Республики Беларусь и, во-вторых, разработана методика планирования емкости рынка труда игроков в гандбол на детско-юношеском и профессиональном уровнях как фактора устойчивого экономического развития профессионального спорта. Методика может служить действенным инструментом обеспечения сбалансированности спроса и предложения на данном рынке и создания реальных предпосылок для поддержания высокого уровня конкуренции в системе детско-юношеского и профессионального гандбола в Республике

Беларусь. Методика ориентирована на практическое воплощение рыночных принципов в спортивной индустрии, усиление целевого использования выделяемых на спорт государственных ресурсов, стимулирование привлечения средств частных инвесторов, обеспечение устойчивого рыночного развития данного направления экономической деятельности на основе государственно-частного партнерства, эффективное функционирование игровых видов спорта на долгосрочной основе.

3. Методика оценки эффективности инвестиций в игровых видах спорта. Ее суть и новизна заключается в моделировании зависимости физических способностей игроков и их потенциальной стоимости, наращивание которой возможно за счет улучшения игровых качеств игрока, повышения степени успешности его участия в соревнованиях, совершенствования технологии ведения тренировочного процесса. Научно обоснованы критерии и установлены требования, которым должен удовлетворять потенциальный игрок как объект инвестиций (физические кондиции, специальные умения и навыки, технико-тактические действия, психологическая устойчивость и др.). Разработаны алгоритм формирования балльных оценок, отражающих степень достижения этих критериев, и порядок расчета потенциала увеличения стоимости прав на игроков за счет улучшения их игровых характеристик. Алгоритм включает в себя анализ причинно-следственных связей соответствия мастерства спортсменов и трансферной стоимости прав на них. Данный подход позволяет поставить четкие целевые ориентиры перед тренерами и менеджерами команд по выведению игроков на соответствующий уровень игровых кондиций за установленный контрактный период, по капитализации стоимости прав на них и обеспечению максимальной рыночной стоимости этих прав на момент возможной продажи.

4. Методика управления карьерами спортсменов, суть и новизна которой заключается в моделировании жизненных циклов профессиональных игроков в гандбол в разрезе различных национальных и международных уровней. Разработаны пять типовых траекторий развития индивидуальной карьеры спортсмена («Национальная карьера», «Интернациональная карьера», «Карьера элитного игрока» и др.) с учетом таких факторов, как его психофизические особенности, образовательный, физический и культурный уровень, степень конкурентоспособности на международных и республиканских соревнованиях. Такой подход позволяет обосновать целесообразность купли-продажи прав на игрока с точки зрения возможного изменения их стоимости с момента приобретения на момент продажи по истечении контрактного соглашения.

5. Методика институционализации организационных форм рыночного типа для коммерциализации соревнований в игровых видах спорта (на примере гандбола) на основе лигового принципа. В отличие от существующих, данная методика ориентирована на обеспечение эффективного устойчивого функцио-

нирования вертикально интегрированных спортивных бизнес-структур через реализацию финансово-экономического механизма формирования и распределения доходов участников Национальной профессиональной гандбольной лиги в зависимости от достигнутых спортивных результатов, перераспределения выделяемого на гандбол бюджетного финансирования между клубами путем стимулирования капитализации стоимости прав на игроков, участвующих в соревнованиях, и их экспорта на высокорентабельные зарубежные рынки труда. Рассмотрены три экономические модели организации профессиональной гандбольной лиги — централизованная, децентрализованная и смешанная. В качестве приоритетной предложена смешанная модель формирования и распределения доходов между частными лицами — учредителями лиги и спортивными клубами, принимающими в ней участие. Реализация данного механизма направлена на обеспечение гармонизации экономических интересов государства

и частных инвесторов, создание полноценного рынка таких услуг, как спортивные зрелища, достижение устойчивого долгосрочного развития клубов по игровым видам спорта в качестве особых бизнес-образований.

Личный вклад соискателя ученой степени. Диссертация является самостоятельным законченным научным трудом по проблемам стратегического развития и разработки организационно-методического инструментария системы управления игровыми видами спорта на основе экономической модели рыночного типа. Все теоретические положения и рекомендации по внедрению, содержащиеся в диссертации и выносимые на защиту, разработаны соискателем лично и имеют научную новизну, практическую, экономическую и социальную значимость.

Апробация диссертации и информация об использовании ее результатов. Основные положения и выводы исследования докладывались на международных научных конференциях: «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2010, 2014), «Управление в сфере физической культуры и спорта: экономический, правовой, социальный и медико-биологический аспекты» (Минск, 2013, 2015, 2016), «Современное спортивное право в Республике Беларусь и за рубежом» (Минск, 2015), «Спортивные клубы и лиги в Беларуси» (Минск, 2013, 2014), «Экономическая теория в XXI веке: поиск эффективных механизмов хозяйствования» (Новополоцк, 2014, 2016), «Актуальные проблемы высшей школы по подготовке специалистов в области физической культуры и спорта (менеджмент, право, педагогика)» (Минск, 2010, 2012, 2014), «Спортивные топ-лиги в Беларуси» (Минск, 2014), «Спорт в Республике Беларусь: правовые проблемы и перспективы развития» (Минск, 2014) и др.

Основные положения исследования были апробированы в рамках работы соискателя в составе экспертного совета Национального олимпийского комитета Республики Беларусь при решении вопросов развития физкультурного движения в стране, разработке совместно с Национальным собранием Республики Беларусь проекта Закона Республики Беларусь «О физической культуре и спорте» (акт от 08.10.2014 г. № 14-04/266). Отдельные результаты были использованы в Администрации Президента Республики Беларусь и Национальном олимпийском комитете Республики Беларусь в процессе принятия решений в области стратегического развития игровых видов спорта (акт от 11.08.2015 г., справка от 16.09.2014 г. № 24/80). Результаты исследования в области научного обоснования методологии выбора стратегии развития спортивной организации, методологии и инструментария обеспечения самокупаемости и самофинансирования спортивных организаций в рыночной среде, формирования организационно-экономического механизма реализации инвестиционных проектов в развитии карьер игроков спортивных команд прошли апробацию и используются в системе Министерства спорта и туризма Республики Беларусь (акт от 17.01.2015 г.), а также в общественной организации «Белорусская федерация гандбола» (акт от 25.01.2017 г.).

Опубликованность результатов. По теме диссертации опубликована 41 научная работа, в том числе 3 монографии (2 — в соавторстве), 16 статей (4 — в соавторстве) в рецензируемых научных журналах и рецензируемых сборниках научных трудов (из них 4 — в Российской Федерации и Украине), 3 — в научных журналах, 15 — в материалах конференций, 2 — в тезисах докладов конференций и 2 — иные публикации. Объем 19 публикаций, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь, составляет 21,2 авторского листа.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, шести глав, заключения, библиографического списка, включающего 264 источника. Работа изложена на 233 страницах (в том числе библиографический список — на 21 странице). Объем, занимаемый 53 рисунками, 22 таблицами, составляет 42 страницы.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

В первой главе «Спорт как вид экономической деятельности и объект управления» исследована система экономического управления спортом в Республике Беларусь и дана характеристика национальной стратегии его долгосрочного развития.

Сфера спорта в диссертации рассмотрена в широком контексте, выходящем за рамки отдельно взятого вида спорта. Все связанные с ней субъекты хозяйствования объединены в три группы: в первую включены спортивные организации, непосредственно оказывающие услуги в виде спортивных зрелищ; во вторую — учреждения, задача которых заключается в обеспечении спортивной инфраструктуры, — научные организации, органы исполнительной власти, регулирующие деятельность в области физической культуры и спорта, общественные объединения, координирующие деятельность спортивных организаций (Национальный олимпийский комитет, федерации, союзы, ассоциации по видам спорта), в третью — относящиеся к другим видам экономической деятельности, спорт для которых не является сферой приоритетных спортивных интересов (учреждения образования, профессиональные союзы в области спорта, организации по пропаганде физической культуры и спорта, средства массовой информации спортивной направленности, спортивные агентства, предприятия по производству, ремонту и обслуживанию продукции и товаров спортивного значения).

Отмечено, что спорту как особому виду бизнеса присущ ряд особенностей. К числу основных можно отнести следующие:

1) использование в качестве товара (объекта купли-продажи) спортивных зрелищ, прав на их участников (спортсменов), элементов спортивной инфраструктуры, спортивной атрибутики и др.;

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

3) большая продолжительность так называемых жизненных циклов тех факторов (спортивная инфраструктура) и субъектов (спортсмены и тренеры), которые могут служить сферой приложения инвестиций и объектов купли-продажи (например, период подготовки одного профессионального спортсмена составляет, как правило, не менее 5–10 лет);

4) высокий уровень капиталоемкости спорта в части финансовых, материальных и трудовых затрат;

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

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

- детско-юношеский спорт, приоритетной задачей которого является обучение молодежи основам спортивного мастерства;

- профессиональный спорт, или спорт высших достижений.

Характерной особенностью экономики современного спорта в Республике Беларусь является то, что он в основном финансируется государством и лишь в незначительной степени — частными инвесторами. Как правило, государство оказывает поддержку обоим компонентам единого спортивного движения. На содержание детско-юношеских спортивных школ расходуется примерно 70,5 % средств госбюджета, училищ олимпийского резерва — 16 %, республиканских центров олимпийской подготовки и школ высшего спортивного мастерства — 13,5 %. Важными условиями эффективности целевого использования бюджетных ассигнований являются, во-первых, рациональное распределение этих потоков между детско-юношеским и профессиональным спортом; во-вторых, четкость правового и финансово-экономического механизмов перехода спортсмена из детского (непрофессионального) во взрослый (профессиональный) спорт, что обеспечивается системой экономического управления, функционирующей в стране.

В качестве первоочередных задач в средне- и долгосрочной перспективе развития спорта предложено рассматривать:

- усиление кадрового резерва спортсменов, тренеров и спортивных менеджеров;
- формирование системы подбора, обучения и расстановки работников управленческого звена, совершенствование организационной структуры управления спортом и условий оплаты труда специалистов;
- создание эффективной структуры отделов физической культуры, спорта и туризма в районных и городских исполкомах;
- развитие инфраструктуры спортивной науки;
- внедрение в спортивную науку современных методов (методик), технологий и средств исследований, основанных на комплексном междисциплинарном подходе;
- системный мониторинг и последовательное внедрение в практику подготовки национальных и сборных команд Республики Беларусь по видам спорта мирового передового опыта организации и управления тренировочным процессом;
- расширение сферы внебюджетного финансирования;
- модернизация системы информационного обеспечения спорта.

Решение сформулированных задач предлагается реализовывать посредством осуществления мероприятий, предусматривающих структурные преобразования в системе управления спортом, совершенствование нормативной правовой базы, поэтапное наращивание объемов финансирования и повышение результативности освоения этих средств, расширение внебюджетной деятельности, укрепление материально-технической базы, усиление роли спортивной науки, широкое внедрение информационных технологий.

Во второй главе «**Организационно-экономические аспекты развития мирового спорта**» рассмотрены наиболее эффективные системы управления спортом в США, Франции, Германии и Китае.

Показано, что система управления спортом в Соединенных Штатах Америки отличается от существующих в большинстве стран Европы и Азии по ряду критериев. Ее главная особенность состоит в высокой степени децентрализации администрирования и финансирования не только спорта высших достижений, но и детско-юношеского и университетского. Федеральное правительство практически в полном объеме делегировало полномочия по развитию спорта на уровень регионов (отдельных штатов), университетов, частных предпринимательских структур. Американская система управления спортом демонстрирует возможность подготовки спортсменов высокого уровня в отсутствие единой координационной политики со стороны государства.

Основополагающими принципами организации спорта в Германии являются автономия спортивных организаций и федеральной структуры и сотрудничество государства и бизнеса, инвестирующего средства в это направление деятельности. В части государственной поддержки приоритет отдается более престижным олимпийским видам спорта. Степень участия государства в управлении и финансировании спорта достаточно высока, при этом размеры субсидий жестко увязаны с результатами выступлений в каждом отдельном виде спорта. Широкое распространение получило также самофинансирование, т.е. вклад семьи спортсмена в его обучение и участие в соревнованиях. Целями развития спорта в Германии являются его укрепление на базе спортивных клубов через прямую поддержку со стороны бизнес-сообществ, снижение уровня бюрократизации в структурах спорта, повышение прозрачности при определении компетенций и распределении задач в спортивной системе.

Аналогичный подход характерен и для Франции. Модель управления спортом в этой стране характеризуется относительно высоким уровнем влияния со стороны государства. Особое внимание при этом уделяется так называемой элитной группе спортсменов, тренеров и судей. При наличии элитного статуса спортсмену проще получить образование, дополнительное финансирование и медицинское обслуживание.

Сформировавшаяся в Китае система экономического управления спортом основана на централизованном управлении, жестком администрировании, приоритетном обеспечении спорта высших достижений финансовыми и человеческими ресурсами. Финансовая стратегия развития спорта предусматривает концентрацию средств в тех его видах, которые способны принести наибольшее количество медалей на Олимпийских играх и чемпионатах мира.

В результате сравнения рассмотренных зарубежных моделей с применяемой в Республике Беларусь определено, что по ряду ключевых признаков, таких как степень участия государства в управлении спортом высших достижений, объемы финансирования, формы и методы администрирования в отдельных структурах (спортивные федерации, клубы, детско-юношеские спортивные школы, территориальные органы управления спортом и др.), наша страна в большей степени использует подходы, характерные для организации спорта в КНР с его жесткой централизацией управления и концентрацией ресурсов по всей организационной цепочке спортивной деятельности (от детских школ до спорта высших достижений).

Вместе с тем материальные, человеческие и финансовые ресурсы Беларуси не сопоставимы с располагаемыми Китаем, поэтому развивать спорт по всем его видам (более 60) на одинаковом уровне не представляется возможным. В качестве стратегического направления совершенствования системы управления спортом в Республике Беларусь предложен вариант, при котором, во-первых, должна быть значительно повышена привлекательность этого вида экономической деятельности для частных инвестиций; во-вторых, обеспечена жесткая увязка государственных расходов на спорт с конечными результатами, достигаемыми на крупных спортивных форумах; в-третьих, предусмотрено финансирование детского спорта на условиях максимальной окупаемости и самофинансирования. Иными словами, в качестве стратегической следует рассматривать задачу постепенного перехода системы управления спортом в Беларуси от китайской модели к западноевропейской, в которой его инвестирование осуществляется за счет ассигнований из бюджета и средств частных инвесторов.

Сделан вывод о том, что с экономической точки зрения наиболее эффективной моделью управления спортом является модель, основанная на концепции государственно-частного партнерства, которая стимулирует привлечение частных инвестиций с сохранением оптимальных объемов государственной поддержки видов спорта, способных обеспечить высокий уровень спортивных результатов на международных соревнованиях.

В третьей главе **«Институционализм как современная методология научного познания»** проанализированы направления развития институциональной модели в спорте, пути и особенности институционализации системы управления игровыми видами спорта на основе экономической модели рыночного типа.

Анализ сложившейся в Республике Беларусь экономической модели управления спортом позволил выявить в ней черты диффузности, т.е. «распыления» прямого и косвенного бюджетного финансирования по вертикали (госбюджет, областные, районные, городские и местные бюджеты) и по горизонтали (виды спорта, федерации, спортивные клубы). Как целостную систему спорт

необходимо рассматривать в формате единого комплекса детско-юношеского (поддерживаемого главным образом за счет госбюджета) и взрослого спорта как особой разновидности коммерческой деятельности, в которой помимо государственных присутствуют средства частных инвесторов. Особое значение при этом придается эффективности механизма экономического взаимодействия государства и бизнеса в форме государственно-частного партнерства. Исследование данного взаимодействия с позиций финансирования государством взрослого (профессионального) и детско-юношеского спорта свидетельствует о том, что существенным недостатком современной экономической модели управления спортом является отсутствие «замкнутости» кругооборота бюджетных ресурсов, направляемых на его поддержку.

Предложено произвести замену модели экстенсивного развития спорта современной моделью его интенсивного развития, основанной на классических рыночных принципах взаимодействия участников рынка, путем реализации следующих мер:

- функционально разделить участников взаимодействия в спорте на две группы — формирующую спрос (заказчик, клиент, финансирующая сторона) и формирующую предложение (подрядчик, исполнитель, сторона, владеющая услугой на спортивное зрелище);

- сконцентрировать финансовые ресурсы государства в детско-юношеском спорте; отказаться от использования на текущее содержание взрослых спортивных команд бюджетных средств и перевести их в форму призовых выплат за результаты, достигнутые в спортивных соревнованиях; максимально коммерциализировать профессиональный спорт, сделав его привлекательной сферой для частных инвестиций, а в качестве приоритетной формы организации соревнований выбрать схожую с Лигой чемпионов; законодательно закрепить за государственными детско-юношескими школами и тренерами права на подготовленных ими спортсменов; переводить молодых спортсменов, успешно окончивших ДЮСШ, в коммерческие спортивные клубы и лиги только на возмездной и подконтрольной государству основе и разрешить частным инвесторам, поддерживающим спортивные клубы, использовать на эти цели призовые средства, полученные от государства.

Преимуществами предлагаемой модели являются: концентрация бюджетных средств в системе 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» кругообороту государственных ресурсов и гарантирование их возмещения за счет покупки прав на спортсменов частными инвесторами; синтез территориального и ведомственного использования выделяемых на спорт бюджетных

средств; введение простой и прозрачной системы стимулирования тренеров за подготовку высококлассных спортсменов.

Построение эффективной модели управления спортом требует оптимизации 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). Разнообразие видов спорта делает его, по сути, многоотраслевой сферой деятельности, испытывающей сложности правового, организационно-технического и финансово-экономического характера. В связи с этим необходимо прежде всего определить структуры, которые объединяли бы все заинтересованные в развитии того или иного вида спорта стороны, наделялись бы широкими полномочиями и концентрировали максимально персонифицированную ответственность за достигнутые результаты в спортивных соревнованиях на представительных международных форумах. Очевидно, что такими структурами могут быть спортивные федерации по культивируемым видам спорта. При этом важную роль играет создание механизма координации совместных действий федераций по всем правовым, технологическим, экономическим и иным аспектам с органами государственного управления (министерства, ведомства), территориальными структурами власти (исполнительные комитеты), частными инвесторами, спортивными клубами, организаторами соревнований (лиги), ведомственными спортивными организациями, общественными организациями. В соответствии с институционализируемой единой компактной иерархией управления должно осуществляться и распределение бюджетных средств.

Структурную экономическую модель организации управления игровыми видами спорта, отражающую, на наш взгляд, целостность спортивной системы в соответствии с ее функциями, целями развития, полномочиями, финансовыми ресурсами участников, предлагается реализовать в форме государственно-частного партнерства (рисунок 1).



Рисунок 1. — Структурная экономическая модель организации управления игровыми видами спорта

Разработанная организационно-экономическая модель управления игровыми видами спорта ориентирована на долговременное эффективное их функционирование, институционализацию рыночных принципов, концентрацию и усиление целевого использования выделяемых на спорт государственных ресурсов, стимулирование привлечения средств частных инвесторов в целях обеспечения устойчивого рыночного развития спорта в рамках государственно-частного партнерства.

В четвертой главе «**Особенности экономики спортивных организаций, функционирующих в условиях рыночных отношений**» исследована специфика подбора экономических показателей с акцентом на механизмы формирования финансовых результатов спортивных организаций и методику оценки эффективности и финансовой состоятельности спортивных клубов.

Изучена проблематика количественного измерения и качественных интерпретаций рыночных экономических показателей спортивных организаций и проанализированы наиболее актуальные аспекты совершенствования информационной базы принятия управленческих решений на микро-, мезо- и макроуровнях спортивного менеджмента. В качестве объекта исследования предложен футбол как наиболее коммерциализированный вид спорта, в котором накоплен наибольший опыт по формированию и анализу финансовых показателей деятельности спортивных команд.

Установлено, что особенности рыночной модели в спорте наиболее явно проявляют себя в двух важнейших системообразующих аспектах, к которым

относятся, во-первых, формы организации спортивного бизнеса (холдинги, ассоциации, федерации, клубы, лиги), во-вторых, методология составления и представления финансовой отчетности его субъектами. Исходя из международного опыта, обосновано, что при институционализации менеджмента спортивных организаций в условиях рыночной системы следует принимать во внимание такой важный элемент финансово-экономического механизма, как авансирование (существование на основе предоплаты услуг) их деятельности (будущих доходов). Оно имеет место в начале спортивного сезона по ряду каналов (продажа абонементов на игры, средства спонсоров, различные поступления от УЕФА, профессиональных лиг и национальных федераций).

Рассмотрены наиболее характерные особенности формирования доходов, расходов и других финансовых результатов деятельности футбольных клубов. Отмечено, что они функционируют в условиях высокой конкуренции, осуществляют управление с использованием рыночных механизмов, концентрируют свои усилия на ключевых группах факторов, способных обеспечивать не только спортивный, но и экономический успех. В качестве одной из наиболее доходных статей бюджета этих спортивных организаций определены трансферы игроков.

Сделан вывод о наличии специфики в экономической оценке деятельности футбольных клубов, которая должна приниматься во внимание при институционализации и корректной интерпретации ряда экономических показателей в процессе проведения научных исследований и принятия управленческих решений (исключительные расходы и доходы, амортизация трансферов, списание стоимости прав на игроков, финансовый результат от трансферов игроков и др.).

В пятой главе **«Стратегия и рыночные инструменты развития игровых видов спорта в Республике Беларусь»** предложены концепция экономического развития гандбола как национального вида спорта, методика оценки эффективности инвестиций в игроков, методика управления карьерами спортсменов (на примере гандбола) и методика планирования емкости рынка труда игроков в гандбол на детско-юношеском и профессиональном уровнях как фактора устойчивого экономического развития профессионального спорта.

Установлено, что в наибольшей степени национальным интересам отвечает комплексная стратегия развития гандбола. В качестве одного из ее базовых принципов определено формирование стройной системы соревнований по этому виду спорта, ориентированной, во-первых, на создание национальной команды, которая была бы конкурентоспособна на международном уровне и обеспечила достойное место Беларуси на международных соревнованиях; во-вторых, на подготовку игроков, квалификация которых вызывала бы интерес к ним на зарубежных рынках труда (экспорт игроков); в-третьих, на максимальный охват

желающих заниматься гандболом на профессиональном уровне в регионах страны, в ведомственных образовательных спортивных учреждениях по широкому спектру всех половозрастных категорий населения.

В соответствии с поставленными целями проведено исследование и разработана схема территориального размещения специализированных гандбольных отделений по подготовке игроков, которые могли бы принимать участие в спортивных соревнованиях по всей предлагаемой вертикали (рисунок 2). Приведенная карта размещения ДЮСШ свидетельствует о достаточно высокой степени неравномерности охвата территории страны детско-юношеским гандболом. Обращает на себя внимание отсутствие условий для занятий им, как минимум, в трех крупных регионах.

Практическое воплощение предлагаемой стратегии развития гандбола в Республике Беларусь, на наш взгляд, должно включать комплекс ключевых мероприятий: организацию системы подготовки и переподготовки тренеров всех уровней и персонала (врачи, массажисты, администраторы); расчет стоимости подготовки одного гандболиста на каждом этапе «пирамиды карьеры» с разработкой стандартных нормативов расходов; создание единого банка данных о качестве подготовки игроков, динамике их физических и технико-



- — действующие детско-юношеские спортивные школы по гандболу
- — места открытия новых школ как условие развития гандбола в рамках национальной стратегии

Рисунок 2. — Концептуальная схема развития гандбола в Республике Беларусь

тактических характеристик; широкий обмен тренерским опытом; мониторинг здоровья спортсменов на всех этапах их подготовки и карьеры.

Реализацию данных мероприятий предложено осуществлять на основе вертикальной интеграции элементов системы подготовки в целом. Такой подход повысит заинтересованность в гандболе не только самих участников, но и их близких, что будет способствовать дальнейшему развитию этой спортивной игры, обеспечит связь поколений на основе интереса к ней. Для практического воплощения тактических целей и задач развития гандбола в стране в рамках проекта «Программа поддержки талантов» сформирован набор следующих конкретных мер: отлаженный поиск спортивных талантов, клубная поддержка детского спорта, целенаправленная работа республиканских и областных училищ олимпийского резерва с выпускниками детско-юношеских спортивных школ, совершенствование контрактной системы, установление шкалы оплаты труда молодых спортсменов в зависимости от достигнутого ими уровня спортивного мастерства.

Развитие детско-юношеского гандбола является ключевым фактором его популяризации в стране и решающим условием формирования устойчивой рыночной модели развития данного вида спорта. В этой связи актуализируется задача объективного анализа той численности учащихся в ДЮСШ по гандболу, при которой будут обеспечены условия для создания конкурентной среды и подготовки необходимого и достаточного количества молодых спортсменов, способных по уровню своего мастерства пополнять Национальную лигу Республики Беларусь и формировать высокоразвитый рынок труда среди профессиональных игроков в гандбол. Кроме того, расчет оптимального количества учеников в детско-юношеских спортивных школах позволит более точно оценивать объемы бюджетных средств, направляемых на финансирование игровых видов спорта, и на этой основе определять величину затрат (себестоимость подготовки) и минимальную трансферную цену, по которой выпускники ДЮСШ могут на возмездной основе передаваться в профессиональные лиги (в том числе за пределы страны).

Для решения данной задачи разработана методика планирования емкости детско-юношеского гандбола в Республике Беларусь как фундамента развития этой спортивной игры на принципах рыночной экономики. В качестве ее исходных предпосылок предложены следующие: набор детей в ДЮСШ из расчета 10 команд на республику; возрастные ограничения по обучению в ДЮСШ — 8–17 лет; коэффициент ротации игроков в возрасте 8–14 лет — $K_{8-14} = 0,2$ (20 %), в возрасте 15–17 лет — $K_{15-17} = 0,1$ (10 %); количество новых игроков, пришедших в ДЮСШ в возрасте 9–15 лет, равно количеству игроков того же возраста, покинувших школы ($Z_{9-15} = Y_{9-15}$); для возраста 16–17 лет количество новых игроков составляет половину от ушедших ($Z_{16-17} = 0,5 \cdot Y_{15-17}$). Методика предполагает формализацию расчетов по введенным переменным:

X_n — число игроков n -го возраста в лиге;

Y_n — число игроков n -го возраста, вышедших из лиги,

$$Y_n = K_n \cdot X_n;$$

$$Y_{8-14} = 40, \quad Y_{15} = 20, \quad Y_{16} = 18, \quad Y_{17} = 18;$$

K_n — коэффициент выбытия игроков n -го возраста из ДЮСШ ($K_n = K_T$ (травмы) + $K_{СП}$ (спортивный принцип) + K_L (личные причины))

Z_n — число новых игроков n -го возраста в ДЮСШ;

$$Z_{9-15} = 40, \quad Z_{16} = 10, \quad Z_{17} = 9.$$

На основе имеющихся данных проведем формализацию расчета важнейших показателей количественной емкости и качественного состояния детско-юношеского гандбола в Республике Беларусь. Количество детей (N) одного возраста, которое минимально должно быть вовлечено в гандбол по всей стране (7 регионов), может быть определено по следующей формуле:

$$N = X_8 + \sum_{n=9}^{17} Z_n \quad (1)$$

или

$$N = 200 + 7 \cdot 40 + 10 + 9 = 499 \text{ чел.}$$

Полученная величина — это численность детей, занимающихся в рамках одного десятилетнего цикла подготовки (с 8 до 17 лет). Следовательно, общее количество детей одного пола (например, мальчиков) всех возрастов, занимающихся гандболом в системе ДЮСШ Республики Беларусь, составит около 5000 чел.

Поскольку максимальная продолжительность подготовки гандболистов в детско-юношеских спортивных школах равна 10 годам, одним из важных параметров считается качество подготовки. Принимая во внимание происходящую из года в год естественную ротацию занимающихся гандболом, можно определить среднюю продолжительность подготовки одного спортсмена.

Согласно проведенным расчетам, в настоящее время средняя продолжительность подготовки составляет 5,66 года при 10-летнем цикле обучения. При этом максимальный стаж (10 лет) имеют примерно 20 % выпускников из общего числа начинавших заниматься гандболом, т.е. около 30 чел. каждого выпуска проходят максимальный срок обучения. Следовательно, качество подготовки зависит от продолжительности обучения.

Расчет емкости детско-юношеского гандбола целесообразен при планировании рынка труда профессиональных гандболистов. Исходным параметром примем такой возраст их участия в соревнованиях, при котором среднестатистический спортсмен достигает своего максимального расцвета и после которого рост его мастерства практически прекращается (27 лет). Используем следующий

пример. Известно, что в 2015 г. в соревнованиях национального масштаба фактически принимали участие 10 профессиональных гандболистов в возрасте 27 лет. Это значит, что из 160 выпускников ДЮСШ указанного года реальное количество кандидатов в профессиональную гандбольную лигу составило 10 чел. Молодые спортсмены могут рассматриваться в качестве потенциальной замены покидающим спорт ветеранам. Соответствующим образом определяется потенциальная емкость рынка молодых игроков — выпускников ДЮСШ последующих лет. Так, в 2016 г. минимальный спрос на игроков, поступающих в Национальную лигу из детско-юношеских спортивных школ, составил 15 чел. (начавшие заниматься в 2006 г.), в 2017 г. он достигнет 20 чел. и т.д. (см. таблицу).

По предлагаемой методике можно производить расчеты как в целом по выпускникам ДЮСШ, так и в разрезе каждого игрового амплуа (вратарь, полу-средний, разыгрывающий и др.). Она применима также для определения расходов государства на подготовку спортсменов в детско-юношеских гандбольных школах.

Методика планирования емкости рынка труда игроков может служить эффективным инструментом обеспечения сбалансированности на нем спроса и предложения и создания реальных предпосылок для поддержания высокого уровня конкуренции в системе детско-юношеского и профессионального гандбола в Республике Беларусь.

Исходя из того, что одной из основных сфер приложения инвестиционного капитала в спорте являются игроки, приоритетными задачами спортивных менеджеров и инвесторов определены: во-первых, реальная оценка стоимости игрока (прав на него), который может рассматриваться в качестве потенциального объекта инвестирования (цена покупки прав на игрока); во-вторых, прогнозирование стоимости прав на игрока на момент возможной их продажи по окончании контрактного соглашения (цена продажи прав на игрока).

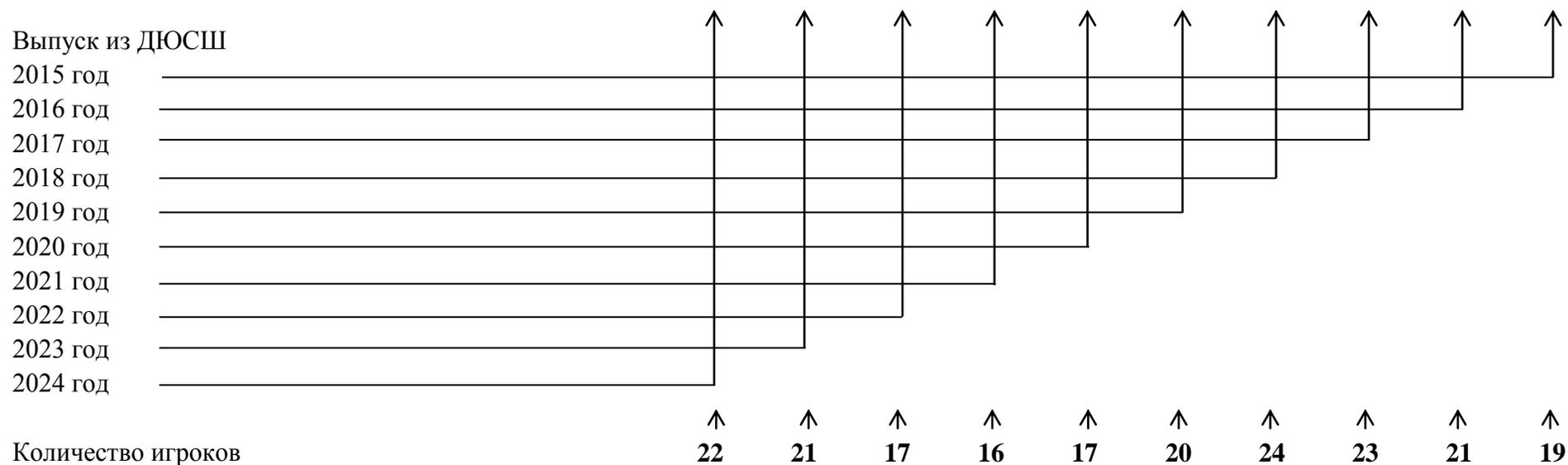
В диссертации игрок рассматривается как носитель определенных способностей или как совокупность потребительских свойств, каждому из которых может быть дана качественная оценка. Изучен комплекс факторов, оказывающих влияние на формирование и изменение стоимости прав на игрока. Разработана универсальная методика оценки эффективности инвестиций в игровых видах спорта, позволяющая осуществлять системное упорядочение «потребительских свойств» игроков и цен на них. В основу методики положена зависимость между физическими возможностями, специальными навыками и умениями игрока и тем, как эти свойства влияют на его потенциальную стоимость (стоимость прав на него).

Сферой применения данной методики являются процедуры принятия управленческих решений по купле-продаже прав на игроков в условиях высо-

кой степени неопределенности, когда перед спортивным менеджером и инве

Расчет емкости детско-юношеского гандбола

Профессиональная команда	Количество игроков	Возраст игроков, лет									
		18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
БГК	20	1	3	0	2	2	3	4	2	1	2
СКА	20	3	1	2	0	3	2	2	4	2	1
Машека	20	2	3	1	3	2	0	1	2	4	2
Гомель	20	2	2	4	0	3	3	2	2	1	1
Кронон	20	1	1	2	3	2	2	4	1	2	2
Аркастрон	20	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2
Виктория	20	4	2	1	1	0	4	3	3	1	1
Витязь	20	2	2	2	2	1	0	3	3	3	2
Новополоцк	20	2	2	2	2	2	2	0	2	2	4
Молодечно	20	3	3	1	1	0	2	3	3	2	2
Итого	200	22	21	17	16	17	20	24	23	21	19



стором стоит задача выбора игрока конкретного амплуа из более чем двух рыночных вариантов. Методика предполагает последовательную реализацию следующих этапов:

1. Установление критериев и требований, которым должен удовлетворять потенциальный игрок, в соответствии с задачами, которые команде предстоит решать в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.

2. Перевод критериев в натуральных измерителях в баллы и формирование балльных оценок, отражающих степень достижения этих критериев.

3. Применение метода эталонного сравнения, который заключается в выборе эталонного игрока согласно установленной системе критериев, расчете интегрального показателя его игровых характеристик, определении коэффициентов эталонного сравнения данного игрока с иными претендентами (игроками), расчете базовой стоимости каждого претендента на основе коэффициентов эталонных сравнений.

4. Экспертная оценка тех игровых качеств игрока, которые в перспективе могут быть улучшены в ходе тренировочного процесса и в результате участия в соревнованиях.

5. Расчет потенциала увеличения стоимости прав на игрока за счет улучшения его игровых характеристик.

6. Расчет прогнозной эффективности от инвестиций в игрока согласно оценкам потенциала его мастерства и стоимости.

Предложен алгоритм эффективного инвестирования средств в игроков спортивных команд:

Этап 1. Формируется перечень требований к потенциальному игроку исходя из игровой концепции, стиля игры и планируемых результатов, которые должны быть достигнуты клубом. Совокупность требований к игроку может быть сгруппирована в разрезе основных параметров — физические кондиции, специальные умения и навыки, технико-тактические действия и психологическая устойчивость.

Этап 2. Установленным параметрам дается оценка в баллах.

Этап 3. На основе статистической информации, контрольных замеров и результатов сдачи игроками соответствующих тестов формируется система показателей, в том числе:

1) рассчитывается сумма баллов эталонного игрока в рассматриваемый период t ($Y(0) = \sum_{j=1}^m y_j(0)$, где $y(0) = \{y_j(0)\}$; $j = \overline{1, m}$ — вектор, состоящий из балльных оценок j -х показателей эталонного игрока), а также кандидатов в команду ($X_i(0) = \sum_{j=1}^m x_{ij}(0)$, где $i = \overline{1, n}$ — номер претендента, $x(0) = \{x_{ij}(0)\}$ — матрица j -х

показателей i -х претендентов) путем простого суммирования на основе статистических данных;

2) фиксируется стоимость эталонного игрока — $P_Y(0)$;

3) определяются коэффициенты физических параметров i -х претендентов на попадание в команду по сравнению с эталонным игроком Y

$$K_i(0) = \frac{X_i(0)}{Y(0)}; \quad (2)$$

4) рассчитывается базовая стоимость кандидатов P_i по сравнению со стоимостью эталонного игрока

$$P_i(0) = P_Y(0) \cdot K_i(0). \quad (3)$$

Базовая стоимость претендентов может рассматриваться как исходная при заключении с ними сделки по переходу в клуб. При этом в процессе формирования цены на игрока (прав на него) может предусматриваться учет и иных факторов субъективного характера (рекламная привлекательность игрока, его популярность у болельщиков, игровой имидж, харизма и др.). Однако окончательный выбор должен зависеть также и от возможности увеличения стоимости игрока (прав на него) за счет тех или иных его физических параметров. Такие прогнозы должны осуществляться на основе экспертных заключений узких специалистов и тренеров высшей квалификации.

Этап 4. Экспертным путем формируются те индивидуальные параметры, которые могут быть улучшены кандидатом в команду за счет тренировок и участия в соревновательном процессе.

Этап 5. Определяется стоимость потенциального игрока (стоимость прав на него), которая может быть достигнута за счет улучшения его игровых характеристик на дату окончания контракта. Для этого рассчитывается p — стоимость одного балла

$$p = \frac{P_Y(0)}{Y(0)}. \quad (4)$$

Так как, по мнению экспертов, приращение j -го показателя за счет указанных факторов для i -го кандидата за период $t = \overline{1, T}$ составляет Δx_{ij} , то j -й показатель i -го претендента в период t в баллах примет значение

$$x_{ij}(t) = x_{ij}(0) + \Delta x_{ij}. \quad (5)$$

Исходя из формул (4) и (5), получаем следующую стоимость i -го претендента в определенный отчетный период t :

$$P_i(t) = p \sum_{j=1}^m x_{ij}(t). \quad (6)$$

Таким образом, инвестиционный эффект от покупки и использования кандидата i при наращивании его показателей за счет тренировок будет равен ΔP_i — цена возможной продажи прав на него по окончании контракта $P_i(t)$ минус цена покупки игрока по эталонному сравнению $P_i(0)$:

$$\Delta P_i = P_i(t) - P_i(0). \quad (7)$$

Достоинством данной методики является то, что при анализе индивидуальных характеристик потенциального игрока тренерский штаб ориентирован на улучшение его конкретных физических, специальных, тактических, психологических особенностей. Следовательно, перед тренерами команд можно ставить очевидные и реализуемые задачи по выведению игрока на соответствующий уровень игровых кондиций за установленный контрактный период t .

Этап б. Проводится оценка прогнозируемой рентабельности от инвестиций в игроков. При этом возможен расчет в абсолютной сумме и в относительном измерении

$$\text{Re}_i^{\text{Inv}} = \frac{\Delta P_i}{P_i(0)} \cdot 100 \%, \quad i = \overline{1, n}. \quad (8)$$

Методика оценки эффективности инвестиций в игроков является универсальной и может быть формализована следующим образом:

$$\Delta P_i = p \sum_{j=1}^m \Delta x_{ij}, \quad i = \overline{1, n}; \quad (9)$$

Данный подход позволяет тренерам команд формировать четкие количественно и качественно обоснованные целевые установки по выведению игрока за установленный контрактный период на такой уровень игровых кондиций, который позволяет обеспечить максимальную рыночную стоимость прав на него на момент возможной продажи.

Обосновано, что специфическим объектом управления и сферой приложения инвестиционного капитала в спорте является карьера спортсмена. В диссертации применительно к концепции управления проектами (project management) разработана методика эффективного моделирования и управления спортивной карьерой игрока на примере гандбола. Моделирование предлагается осуществлять, во-первых, в рамках объективного жизненного цикла спортивной карьеры гандболиста и, во-вторых, в разрезе ее квалификационных уровней, в том числе национального и международного.

Исходя из возможной динамики развития карьеры гандболиста, сформирован набор основных моделей развития карьер в игровых видах спорта: модель 1. Национальная карьера, или «Играю как умею»; модель 2. «Медленно, но верно»; модель 3. Интернациональная карьера; модель 4. «Ранняя звезда»; мо-

дель 5. Карьера элитного игрока, или «Топ-карьера»; модель 6. «Зигзаг удачи», или «Американские горки» (рисунок 3).

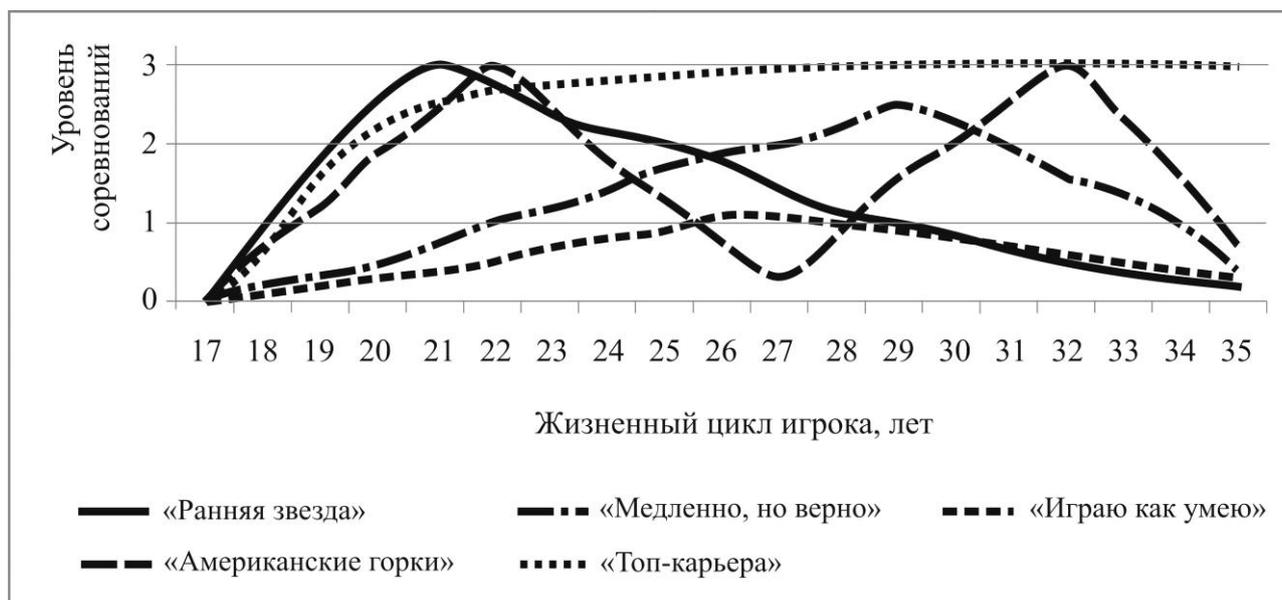


Рисунок 3. — Модель развития карьеры спортсмена в игровых видах спорта (на примере гандбола)

Рассмотренные траектории развития карьер построены на основе типологизации массовых общественных явлений. При моделировании карьеры отдельного спортсмена необходимо принимать во внимание его индивидуальные и психофизические особенности, образовательный, физический и культурный уровни, а также высокую степень риска случайных событий, например травм. В целом предложенные модели позволяют объективно прогнозировать возможные варианты развития спортивной карьеры.

Соизмеряя свои способности с возрастающим уровнем требований, начинающие игроки могут целенаправленно и осознанно контролировать личный карьерный рост на протяжении всего цикла занятий спортом. Кроме того, знание факторов, оказывающих влияние на траектории развития спортивных карьер, позволяет инвесторам, менеджерам и спортсменам принимать решения, обеспечивающие наиболее выгодные варианты с позиций получения не только спортивного, но и экономического эффекта. Моделирование карьеры игрока в рамках проектного менеджмента применимо и для оценки вклада тренера в этот процесс. Только квалифицированный тренер в состоянии обосновать направления совершенствования спортсмена, при которых тот способен достичь максимальных успехов, приводящих к улучшению как спортивных результатов, так и материальных условий.

В шестой главе «Совершенствование рыночной системы организации спортивных соревнований в игровых видах спорта» рассмотрены существующие формы организации спортивных игр.

Анализ основных правовых и финансово-экономических форм ведения бизнеса в игровых видах спорта показал, что наиболее эффективными организационными структурами являются лиги. В качестве своеобразных бизнес-корпораций они объединяют профессиональные клубы, которые путем четко скоординированного взаимодействия обеспечивают создание такого особого товара, как зрелище игры в футбол, хоккей, баскетбол, гандбол и иные виды спорта, пользующиеся популярностью и высоким уровнем спроса у населения. В рамках лиг централизованно проводятся соревнования по определению лучшей команды страны, региона, мира.

В диссертации предложена рыночная экономическая модель создания в Республике Беларусь национальной профессиональной лиги гандбола (НПЛГ) на основе государственно-частного партнерства, которая может быть адаптирована в других видах спорта. Определено, что процесс формирования НПЛГ должен осуществляться, во-первых, исходя из стратегических долгосрочных целевых установок и тактических среднесрочных задач по их достижению, определенных системообразующих принципов; во-вторых, предусматривать четкую содержательную и структурно-логическую идентификацию участников с распределением между ними прав и обязанностей, зон ответственности и полномочий, построением вертикальной административной функциональной управленческой иерархии; в-третьих, включать организационно-правовой и финансово-экономический механизмы взаимодействия участников лиги.

Разработанная концепция НПЛГ может быть положена в основу практических мероприятий по ее созданию в рамках имеющихся в стране нормативной правовой, материально-технической и экономической баз игры в гандбол. При этом в качестве ключевых экономических принципов предусмотрены следующие:

1. Лига является коммерческим институтом, ориентированным на извлечение прибыли от игры в гандбол и призванным обеспечивать функционирование участников на основе справедливой рыночной конкуренции, государственно-частного партнерства, соблюдения общих правил расширенного воспроизводства, распределения и перераспределения доходов, покрытия расходов, ценообразования, налогообложения, инвестирования, оплаты труда, развития инфраструктуры.

2. Формирующиеся в результате деятельности лиги финансовые потоки на системной основе транспарентно распределяются между всеми участниками (органы администрирования лиги, гандбольные клубы — участники лиги, инвесторы, органы государственного управления, спонсоры, игроки, тренеры, рекламодатели, средства массовой информации, болельщики).

3. Основными источниками доходов являются призовые за набранные очки и конечные спортивные результаты, доходы от продажи билетов и атрибутики, теле- и интернет-трансляций, рекламы, а также средства спонсоров.

Национальную профессиональную лигу гандбола предложено организовать по одному из трех вариантов:

- экономическая модель с механизмом децентрализованного формирования и распределения доходов;
- экономическая модель с механизмом централизованного формирования и распределения доходов;
- экономическая модель с механизмом смешанного формирования и распределения доходов (рисунок 4).

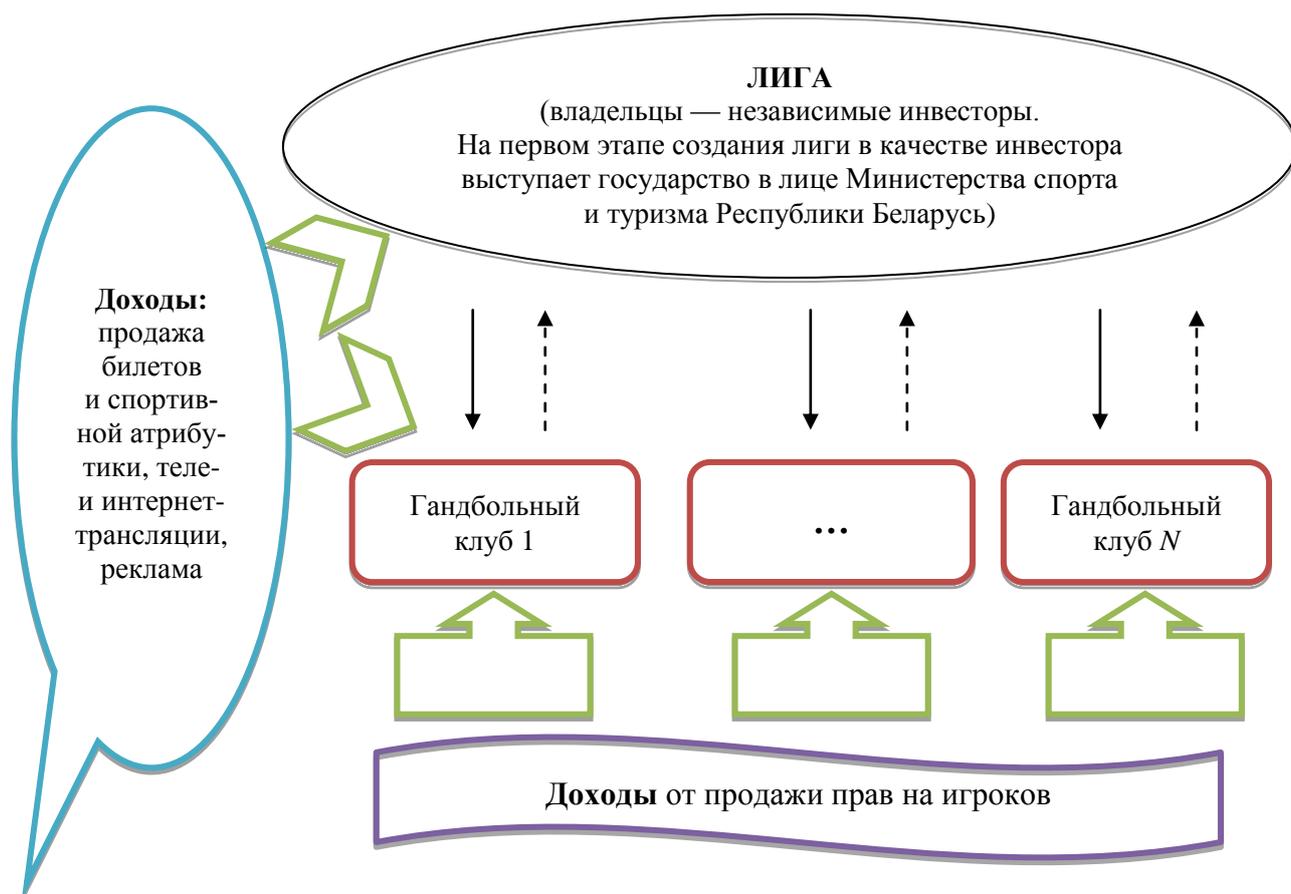


Рисунок 4. — Экономическая модель лиги с механизмом смешанного формирования и распределения доходов

Обоснована целесообразность институционализации рыночной модели организации спортивных соревнований по гандболу в соответствии с третьим из рассмотренных вариантов, предполагающим деление инвесторов на две группы. Первая из них — предприниматели, которые учреждают лигу, осуществляют ее первоначальное финансирование за счет собственных средств с целью извлечения из ее коммерческой деятельности дивидендов в будущем, берут на себя ответственность за уровень организации лиги и качество игры как зрелища и товара. НПЛГ должна функционировать таким образом, чтобы быть привлекательным бизнес-проектом и выгодной рыночной площадкой для второй группы инвесторов — владельцев гандбольных клубов, чьи команды соответ-

ствуют требованиям лиги и заявляются для участия в соревнованиях. С этой целью лигой создаются благоприятные экономические условия для долгосрочного инвестирования средств в гандбольные клубы с системой гарантий доходности, хеджированием инвестиционных рисков, специальными фондами развития, финансовой поддержки и стимулирования.

Экономический механизм распределения выгод от функционирования лиги между ее учредителями и гандбольными клубами-участниками основан на расчете специальных нормативов отчислений на счета обеих сторон доходов от продажи билетов и атрибутики, прав на теле- и интернет-трансляции, рекламы. Предусмотрено также перечисление клубами в лигу взносов за участие в соревнованиях. Кроме того, несмотря на то что трансферы игроков являются статьями доходов исключительно клубов, предполагается отчисление минимального процента от этих сделок в лигу (отчисление хотя бы 0,5 % трансфера каждого игрока — один из значимых факторов ее финансовой устойчивости). Ориентация экономического механизма лиги и клубов на получение основных доходов от наращивания стоимости прав на игроков и продажи этих прав за рубеж выгодна для национальной команды страны, так как способствует росту ее конкурентоспособности на международной арене.

Стимулирующая роль разработанной системы в развитии гандбола заключается в создании лигой при помощи специальных инструментов (регулирование уровня зарплаты, использование драфтов, выравнивание финансовых возможностей команд и др.) высококачественного зрелищного коммерческого продукта — игры в гандбол, а также в формировании условий для жесткой справедливой спортивной конкуренции и повышения мастерства игроков. Клубы, принимая участие в соревнованиях такого уровня, за счет концентрации усилий на современном тренировочном процессе, методиках подготовки высококлассных игроков, эффективном медицинском обеспечении, высокотехнологичной инфраструктуре добиваются увеличения стоимости прав на принадлежащих им спортсменов и получают возможность зарабатывать на трансферах с ориентацией на экспорт. Через лигу реализуются международные контакты в самых разнообразных формах, вплоть до франчайзинга систем менеджмента, управления качеством, сертификации, организации шоу.

С учетом того, что на начальных стадиях создания НПЛГ ее инвестирование за счет средств частных лиц может быть затруднено в связи с новизной проекта и значительной степенью финансирования спорта в Беларуси государством, предложены два этапа ее развития в соответствии с формулой государственно-частного партнерства: 1) организация лиги; 2) становление лиги.

Ключевым аспектом экономической модели лиги определено стимулирование клубов на зарабатывание доходов в виде призовых (в зависимости от набранных очков, одержанных побед, занятых итоговых мест, рейтингов теле-

и интернет-трансляций). Такой подход призван стимулировать владельцев клубов, тренеров и игроков на достижение максимального количества побед, занятие высоких мест в итоговой турнирной таблице в стремлении показывать яркий зрелищный гандбол. Успех каждой команды рассматривается как успех лиги в целом, что позволит ей конкурировать на рынке развлечений.

Исходя из базовых предпосылок, отражающих сложившийся уровень финансирования профессиональных гандбольных команд, участвующих в чемпионате Республики Беларусь, выполнен проектный расчет условий окупаемости экономической модели создания национальной профессиональной лиги гандбола.

Преимущества разработанной экономической модели трансформации гандбола (иных видов спорта) в одно из направлений спортивного бизнеса обоснованы следующим:

1. В настоящее время государство финансирует спорт по типу «собеса». Средства выделяются в основном на содержание команд, что фактически означает их «проедание». Объемы субсидирования не связаны со спортивными и экономическими достижениями клубов. Игра же за «призовые от государства» (в зависимости от набранных очков, занятых мест и т.д.) существенным образом меняет конфигурацию стимулирования команд. Данный вариант устраняет равное финансирование всех клубов без учета их успехов, делает понятным и прозрачным контроль расходования выделяемых на гандбол бюджетных и спонсорских средств. Концентрация ассигнований на уровне лиги, а также их выделение клубам в зависимости от их функциональной результативности способны значительно повысить ответственность этих структур за качество тренировочного процесса, зрелищность игры, итоговые показатели выступлений в соревнованиях.

2. Создается полноценная бизнес-площадка и формируются коммерческие условия для развития рыночных отношений в гандболе на принципах государственно-частного партнерства. При этом экономический механизм распределения зарабатываемых лигой доходов настраивается таким образом, что средства частных инвесторов, вложенные в гандбольный клуб, в известной мере гарантированы к возврату за счет призовых от участия в соревнованиях, страховых и резервных фондов и других доходов.

3. Обеспечивается гармонизация экономических интересов государства и частных инвесторов. Прозрачные правила инвестирования в гандбольный клуб защищают инвестора гарантиями возврата денег по результатам соревнований. Выгоды для государства заключаются в централизации выделяемых финансовых ресурсов на развитие профессионального гандбола с одновременным стимулированием частного бизнеса, а не в «распылении» этих средств между отдельными клубами (в основном на их содержание) без прямой зависимости

от результатов. Следовательно, создается полноценный рынок такого товара, как гандбол, на котором увязываются в единый финансовый комплекс все заинтересованные лица.

4. В предлагаемом рыночном механизме государство, выполняя социальную функцию по развитию гандбола как национального вида спорта, выступает своеобразным заказчиком и плательщиком услуг. Существенные бюджетные ассигнования, выделяемые на гандбол, формируют (наряду с пока незначительными ресурсами болельщиков и средств массовой информации) совокупный спрос на него как на специфический товар. Частные инвесторы в лице владельцев гандбольных клубов, располагая этим товаром, формируют предложение на него. Посредством НПЛГ создается механизм обмена денег (государственное финансирование гандбола) на товар (зрелище командной игры), основанный на принципах равноправной справедливой конкуренции (борьба за призовые). Частный инвестор, исходя из возможности получения дохода от игры в гандбол в виде призовых, заявленных государством (лигой), вкладывает личные средства в создание гандбольного клуба и, принимая участие в соревнованиях лиги, зарабатывает призовые и возмещает свои первоначальные вложения. Основной же экономический интерес инвестора заключается в зарабатывании доходов на продажах прав на игроков с ориентацией на зарубежные рынки. Такой подход нацеливает его на приращение стоимости этих прав как особых бизнес-образований, что, собственно, и стимулирует развитие игры в гандбол.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации.

В последние десятилетия профессиональный спорт стал значимым видом экономической деятельности многих стран мира, в том числе и Республики Беларусь. Постоянно совершенствуются существующие и разрабатываются новые модели управления и финансирования спорта высших достижений. Профессиональные спортивные клубы и лиги трансформируются в сложные коммерческие организации, а одной из основных сфер приложения инвестиционного капитала становятся спортсмены, обладающие уникальными способностями.

Для достижения поставленной цели и решения задач диссертации была реализована следующая логическая структура исследования. Спорт рассмотрен как особый вид экономической деятельности в Республике Беларусь. Изучен международный опыт функционирования наиболее успешных зарубежных моделей управления спортом, раскрыты особенности спортивного менеджмента американской, западноевропейской (на примере Германии и Франции) и китайской моделей. Построена стратегия совершенствования системы управления

спортом в Беларуси, в которой предусмотрено оптимальное соотношение спортивных результатов и затрат на их достижение. Разработан комплекс первоочередных мероприятий по расширению рыночных принципов управления спортом на основе более глубокого развития государственно-частного партнерства и качественного повышения уровня окупаемости выделяемых на спорт государственных расходов; по обеспечению самоокупаемости деятельности спортивных организаций и окупаемости инвестиций в спортсменов; обоснованию условий, при которых повысится привлекательность спорта как сферы приложения частного капитала. В данном контексте институционализация — доминирующая в настоящее время экономическая теория — рассматривается в качестве методологической основы и средства решения задач, стоящих перед экономикой спорта и спортивным менеджментом страны в связи с необходимостью трансформации системы управления спортом на основе рыночных принципов.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы и сформулировать предложения:

1. Показано место, роль и значение спорта в социально-экономическом развитии Республики Беларусь, проведен анализ спорта как вида экономической деятельности, исследована система экономического управления спортом и определены основные элементы национальной стратегии его долгосрочного развития.

Впервые выполнено научное обоснование и разработана институциональная система управления игровыми видами спорта на базе экономической модели рыночного типа. Данная система предусматривает использование классических рыночных принципов взаимодействия участников рынка и функциональное деление участников на две группы: формирующую спрос (заказчик, клиент, финансирующая сторона) и формирующую предложение (подрядчик, исполнитель, сторона предлагающая услугу на спортивное зрелище). В качестве ключевого методологического принципа системы определена реструктуризация средств, предполагающая, во-первых, концентрацию финансовых ресурсов государства в сфере детско-юношеского спорта; во-вторых, отказ от выделения на текущее содержание взрослых спортивных команд бюджетных средств и перевод последних в форму призовых выплат за результаты, достигнутые в спортивных соревнованиях; в-третьих, максимальную коммерциализацию профессионального спорта путем создания необходимых условий для привлечения в него частных инвестиций. Для практической реализации разработанной системы предложено: а) институционализировать лиговую форму экономического распределения и перераспределения доходов в качестве приоритетной для профессионального спорта; б) закрепить за государственными детско-юношескими спортивными школами и тренерами права на подготовленных

ими спортсменов; в) передавать молодых спортсменов, успешно окончивших детско-юношеские спортивные школы, во взрослые коммерческие спортивные клубы и лиги только на возмездной и подконтрольной обществу основе; г) разрешить частным инвесторам — владельцам спортивных клубов использовать на льготных условиях доходы, полученные от государства в виде призовых, на первоочередное приобретение прав на выпускников ДЮСШ.

Такой подход направлен на обеспечение синергетического эффекта государственного и частного финансирования на макро-, мезо- и микроуровнях по всей вертикали управления спортом — от подготовки молодых спортсменов до организации профессиональных соревнований в игровых видах спорта — с ориентацией на полную окупаемость и полное самофинансирование спортивных клубов [1, 2, 5, 9, 10, 11, 15, 20, 23, 25–27, 29, 33, 35, 36, 38].

2. Впервые разработана и научно обоснована концепция развития игровых видов спорта, проиллюстрированная на примере гандбола. В ней применен принцип соблюдения естественных объективных исторических, организационно-методических и кадровых предпосылок успешного развития гандбола в средне- и долгосрочной перспективе. Концепция включает программу организационно-экономических мероприятий по активизации этой спортивной игры, усовершенствованию структуры проведения республиканских соревнований на региональном, детском и профессиональном уровнях, уточнению отдельных элементов системы подготовки спортсменов, а также предложения по созданию новых гандбольных детско-юношеских спортивных школ в разных регионах Республики Беларусь.

В рамках концепции разработана методика планирования емкости рынка труда игроков в гандбол на детско-юношеском и профессиональном уровнях, которая является эффективным инструментом обеспечения устойчивого равновесия на данном рынке между спросом и предложением, создания реальных предпосылок для поддержания высокого уровня конкуренции в системе детско-юношеского и профессионального гандбола в Республике Беларусь. Методика ориентирована на институционализацию рыночных принципов в спортивной индустрии; усиление целевого использования ресурсов, выделяемых государством на спорт; стимулирование привлечения в него средств частных инвесторов; создание рыночного механизма стабильного развития данного вида экономической деятельности на основе государственно-частного партнерства; эффективное функционирование игровых видов спорта в долгосрочной перспективе [3, 7, 41].

3. Впервые разработана методика оценки эффективности инвестиций в игровых видах спорта. В ее основу положен методологический принцип моделирования зависимости между возможностями (способностями) игроков и потен-

циальной стоимостью прав на них, наращивание которой может обеспечиваться за счет улучшения игровых качеств игрока, повышения степени успешности его участия в соревнованиях, совершенствования технологии ведения тренировочного процесса.

Научно обоснованы критерии и установлены требования, которым должен удовлетворять потенциальный игрок как объект приложения инвестиционного капитала. Данным критериям приданы натуральные измерители и сформирована система оценок, отражающая степень достижения этих критериев.

Предложен порядок расчета капитализации стоимости прав на игрока за счет улучшения его игровых характеристик и разработан алгоритм оценки прогнозной эффективности инвестиций в игроков исходя из ожидаемого соответствия их мастерства и трансферной стоимости. Такой подход направлен на постановку перед тренерами команд и менеджерами четких целевых ориентиров по выведению спортсменов за определенный контрактный период на соответствующий уровень игровых кондиций, а также по достижению максимальной рыночной стоимости прав на игроков на момент их возможной продажи [13, 15, 17, 19, 24, 30, 31, 34].

4. Впервые разработана методика управления карьерами спортсменов, которая основана на моделировании жизненных циклов профессиональных игроков (гандболистов) в разрезе возможных национальных и международных квалификационных уровней. Выделены пять типовых траекторий развития индивидуальной карьеры спортсмена с учетом таких факторов, как его психофизические особенности, образовательный, физический и культурный уровни, степень конкурентоспособности на внутренних и внешних спортивных соревнованиях. Методика предназначена для экономического обоснования целесообразности купли-продажи прав на игрока с позиций возможного изменения их стоимости с момента приобретения на момент продажи по истечении контрактного соглашения [3, 12, 37, 40].

5. Научно обоснована целесообразность создания национальной профессиональной гандбольной лиги как универсальной формы реализации рыночной модели экономики в игровых видах спорта в Республике Беларусь. Определены ключевые организационно-правовые механизмы и финансово-экономические критерии ее эффективного функционирования с учетом исторических традиций, достигнутого уровня развития гандбола, его успехов на международной арене, материально-технической базы и кадрового потенциала [1, 16].

Впервые разработаны концепция стратегического планирования гандбола в Республике Беларусь на основе программно-целевого подхода и практической реализации идеи государственно-частного партнерства в спорте, а также методика институционализации организационных форм рыночного типа для коммерциализации соревнований в игровых видах спорта по лиговому принципу,

обеспечивающему эффективное устойчивое функционирование вертикально интегрированных спортивных бизнес-структур.

Основу методики составляет экономическая модель с механизмом формирования и распределения доходов между участниками лиги в зависимости от достигнутых спортивных результатов в трансформации механизма перераспределения выделяемого на гандбол бюджетного финансирования между клубами по принципу стимулирования капитализации стоимости прав на участвующих в соревнованиях игроков и экспорта этих прав на высокорентабельные зарубежные рынки труда. Данный подход ориентирован на гармонизацию экономических интересов государства и частных инвесторов, создание полноценного рынка таких услуг, как спортивные зрелища, обеспечение устойчивого долгосрочного развития клубов по игровым видам спорта в качестве особых бизнес-образований [11, 28, 32, 39].

Рекомендации по практическому использованию результатов. Разработки и выводы, содержащиеся в диссертации, имеют практическую значимость и могут служить основой для принятия органами государственного управления, ведущими общественными спортивными организациями решений в области совершенствования нормативной правовой базы, регулирующей систему управления спортом в Республике Беларусь, для создания современного экономического механизма функционирования спорта высших достижений, разработки действенного институционального инструментария адаптации системы управления спортом к вызовам рыночной экономики и специфике процессов коммерциализации международного олимпийского движения.

Практическое использование результатов исследования подтверждается соответствующими документами о внедрении по следующим положениям диссертации, вынесенным на защиту:

- научное обоснование и разработка стратегии развития и системы управления игровыми видами спорта (акты и справки получены от Администрации Президента Республики Беларусь, Национального собрания Республики Беларусь, Министерства спорта и туризма Республики Беларусь, Национального олимпийского комитета Республики Беларусь, общественной организации «Белорусская федерация гандбола»);

- разработка концепции экономического развития игровых видов спорта (на примере гандбола) на основе государственно-частного партнерства (акты и справки Администрации Президента Республики Беларусь, Национального собрания Республики Беларусь, общественной организации «Белорусская федерация гандбола»);

- разработка методики оценки эффективности инвестиций в игровых видах спорта (акты Национального собрания Республики Беларусь и общественной организации «Белорусская федерация гандбола»);

- разработка методики управления карьерами спортсменов (акты Министерства спорта и туризма Республики Беларусь и общественной организации «Белорусская федерация гандбола»);

- разработка методики институционализации организационных форм рыночного типа для коммерциализации соревнований в игровых видах спорта (на примере гандбола) по лиговому принципу, обеспечивающему эффективное устойчивое функционирование вертикально интегрированных спортивных бизнес-структур (акты и справка Администрации Президента Республики Беларусь, Министерства спорта и туризма Республики Беларусь, общественной организации «Белорусская федерация гандбола»).

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

Монографии

1. Репкин, С.Б. Институционализация рыночной модели развития спорта в Республике Беларусь : моногр. / С.Б. Репкин. — Минск : БГЭУ, 2015. — 201 с.

2. Репкін, С.Б. Розвиток концепції бухгалтерського обліку на основі інституційних підходів та бенчмаркінгу : моногр. / Ф.Ф. Бутинець, Л.Я. Шевченко, К.В. Безверхий, В.И. Цуркану, И.Н. Голочалова, Д.А. Панков, И.В. Матюш, Л.С. Маханько, М.А. Вахрушина, М.А. Кузнецова, В.С. Здреник, С.Б. Репкін, Е.В. Поролло, А.А. Лічман, К.С. Романчук, В.М. Рожелюк, І.Ю. Шмичкова. — Вінниця : ВФЕУ, 2015. — С. 283–293.

3. Репкин, С.Б. Теоретические и методические основы достижения устойчивого развития совокупного рынка труда для повышения конкурентоспособности экономики Республики Беларусь : моногр. / В.Л. Клюня, И.В. Зенькова, С.Б. Репкин, Е.В. Богданова, Н.А.Томашевская, Т.С. Сорокина. — Новополоцк : Полоц. гос. ун-т, 2015. — С. 61–71, 156–157.

Статьи в научных рецензируемых журналах и рецензируемых сборниках научных трудов

4. Репкін, С.Б. Аналіз ефективності економічного функціонування спортивних федерацій в Республіці Білорусь / С.Б. Рэпкін // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : Міжнар. зб. наук. праць / Житомир. держ. технол. ун-т. — Вип. 2(17). — Житомир, 2010. — С. 305–308.

5. Репкин, С.Б. Оценка эффективности инвестиций и трансферов в игровых видах спорта / С.Б. Репкин // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2010. — Вып. 3. — С. 359–364.

6. Репкин, С.Б. Актуальные направления научных исследований в области экономики и менеджмента спорта / Д.А. Панков, С.Б. Репкин // Весн. Полац. дзярж. ун-та. — 2013. — № 5. — С. 26–29.

7. Репкин, С.Б. Институционализация системы управления игровыми видами спорта на основе экономической модели рыночного типа / Д.А. Панков, С.Б. Репкин // Весн. Полац. дзярж. ун-та. — 2013. — № 6. — С. 13–19.

8. Репкин, С.Б. Управление проектом карьеры спортсмена / С.Б. Репкин, Д.А. Панков // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2013. — Вып. 6. — С. 322–328.

9. Репкин, С.Б. Методика прогнозирования эффективности инвестиций в игроков спортивных команд / Д.А. Панков, С.Б. Репкин // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2014. — № 3. — С. 29–35.

10. Репкин, С.Б. Основные организационно-правовые и финансово-экономические формы проведения соревнований в игровых видах спорта: опыт и сравнительный анализ / С.Б. Репкин // Вестн. Житомир. нац. техн. ун-та. — 2014. — Вып. 4. — С. 74–79.

11. Репкин, С.Б. Оценка эффективности инвестиций в игровых видах спорта / С.Б. Репкин // Вестн. Рос. торг.-экон. ун-та. — 2014. — № 5. — С. 57–66.

12. Репкин, С.Б. Экономика и менеджмент спорта в Республике Беларусь: основные направления научных исследований / С.Б. Репкин // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2014. — Вып. 7. — С. 351–358.

13. Репкин, С.Б. Организационно-экономическая модель спорта в Китае / С.Б. Репкин // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2015. — № 1. — С. 119–125.

14. Репкин, С.Б. Механизм управления физической культурой и спортом в Китае / С.Б. Репкин // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В.Н. Шимов [и др.]. — Минск, 2015. — Вып. 8. — С. 298–303.

15. Репкин, С.Б. Организационно-экономические аспекты развития спорта в США / С.Б. Репкин // Весн. Полац. дзярж. ун-та. — 2015. — № 6. — С. 15–23.

16. Репкин, С.Б. Организационно-экономическая модель спорта в Германии / С.Б. Репкин // Весн. Полац. дзярж. ун-та. — 2015. — № 14. — С. 63–67.

17. Репкин, С.Б. Методика оценки эффективности детско-юношеского гандбола / С.Б. Репкин // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2016. — № 1. — С. 60–66.

18. Репкин, С.Б. Национальная профессиональная гандбольная лига как механизм и форма реализации рыночной модели экономики игровых видов спорта / С.Б. Репкин // Вестн. Рос. торг.-экон. ун-та. — 2016. — № 1. — С. 70–80.

19. Репкин, С.Б. Особенности организации и управления спортом во Франции / С.Б. Репкин // *Вестн. Полац. дзярж. ун-та.* — 2016. — № 6. — С. 75–81.

Статті в наукових журналах

20. Репкин, С.Б. Анализ эффективности организационно-правового и экономического функционирования спортивных федераций в России и Белоруссии / С.Б. Репкин // *Бух. учет и анализ.* — 2010. — № 12. — С. 35–37.

21. Репкин, С.Б. Анализ системы управления игровыми видами спорта и ее трансформация на основе экономической модели рыночного типа / С.Б. Репкин // *Бух. учет и анализ.* — 2013. — № 4. — С. 30–36.

22. Репкин, С.Б. Анализ системы управления спортом в Германии / С.Б. Репкин // *Бух. учет и анализ.* — 2014. — № 12. — С. 14–19.

Матеріали конференцій

23. Репкін, С.Б. Актуальні проблеми аналізу ефективності діяльності спортивних організацій / С.Б. Репкін // *Бухгалтерський облік, аналіз і контроль в системі корпоративного управління: розвиток інтелектуальних і технічних можливостей : матеріали V міжнар. навук. конф., Краматорськ—Житомир, 9–10 вер. 2009 г. / Житомир. держ. технол. ун-т ; редкол.: Ф.Ф. Бутинець [та інш.].* — Житомир, 2009. — С. 54–57.

24. Репкин, С.Б. Алгоритм измерения стоимости человеческого капитала в игровых видах спорта / С.Б. Репкин // *Социально-экономическое развитие предприятий и регионов Беларуси: инновации, социальные ориентиры, глобализация : материалы междунар. науч.-практ. конф. : в 2 ч. / Витеб. гос. технол. ун-т.* — Витебск, 2009. — Ч. 2. — С. 215–218.

25. Репкин, С.Б. Особенности инвестиционного анализа в игровых видах спорта / С.Б. Репкин // *Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы III междунар. науч.-практ. конф., Минск, 19–20 мая 2010 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В.Н. Шимов (отв. ред.) [и др.].* — Минск, 2010. — Т. 1. — С. 57–59.

26. Репкин, С.Б. Эффективность инвестиций в человеческий капитал в спорте билетов / С.Б. Репкин // *Здоровый образ жизни — основа профессионального и творческого долголетия : материалы междунар. науч.-метод. конф., Минск, 3 февр. 2011 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: И.И. Лосева [и др.].* — Минск, 2011. — С. 14–16.

27. Репкин, С.Б. Особенности развития экономики спорта в Республике Беларусь / С.Б. Репкин // *Актуальные проблемы высшей школы по подготовке специалистов в области физической культуры и спорта (менеджмент, право,*

педагогика) : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 7 февр. 2012 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г.А. Короленок [и др.]. — Минск, 2012. — С. 12–14.

28. Репкин, С.Б. Экономический фактор в спорте / С.Б. Репкин // Актуальные проблемы высшей школы по подготовке специалистов в области физической культуры и спорта (менеджмент, право, педагогика) : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 7 февр. 2012 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: Г.А. Короленок [и др.]. — Минск, 2012. — С. 11–12.

29. Репкин, С.Б. Актуальные проблемы подготовки специалистов с высшим образованием в области экономики и управления спортивными организациями / С.Б. Репкин // Управление в сфере физической культуры и спорта: педагогический, экономический, правовой, социальный и медико-биологический аспекты : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1 февр. 2013 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: И.И. Лосева [и др.]. — Минск, 2013. — С. 71–73.

30. Репкин, С.Б. Стратегическое управление институциональными и структурными изменениями в спорте в условиях рыночной экономики / С.Б. Репкин // Управление в сфере физической культуры и спорта: педагогический, экономический, правовой, социальный и медико-биологический аспекты : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1 февр. 2013 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: И.И. Лосева [и др.]. — Минск, 2013. — С. 11–13.

31. Репкин, С.Б. Организационно-правовые и финансовые особенности спорта в Республике Беларусь / С.Б. Репкин // Актуальные проблемы высшей школы по подготовке специалистов в области физической культуры и спорта (менеджмент, право, педагогика) : материалы респ. науч.-практ. конф., Минск, 3 февр. 2014 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: С.Б. Репкин [и др.]. — Минск, 2014. — С. 57–59.

32. Репкин, С.Б. Особенности финансирования профессионального спорта в Республике Беларусь / С.Б. Репкин // Актуальные проблемы высшей школы по подготовке специалистов в области физической культуры и спорта (менеджмент, право, педагогика) : материалы респ. науч.-практ. конф., Минск, 3 февр. 2014 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: С.Б. Репкин [и др.]. — Минск, 2014. — С. 9–10.

33. Репкин, С.Б. Особенности экономики спорта высших достижений в зарубежных странах / С.Б. Репкин // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25–26 сент. 2014 г. : в 2 т. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В.Н. Шимов (отв. ред.) [и др.]. — Минск, 2014. — Т. 1. — С. 214–216.

34. Репкин, С.Б. Основные организационно-правовые и финансово-экономические формы проведения соревнований в игровых видах спорта: опыт и сравнительный анализ / С.Б. Репкин // Экономическая теория в XXI веке: поиск

эффективных механизмов хозяйствования : материалы междунар. науч.-практ. конф., Новополоцк, 23–24 окт. 2014 г. / Полоц. гос. ун-т ; под общ. ред. И.В. Зеньковой. — Новополоцк, 2014. — С. 107–108.

35. Репкин, С.Б. Инвестиционный анализ в спорте / С.Б. Репкин // Управление в сфере физической культуры и спорта: педагогический, экономический, правовой, социальный и медико-биологический аспекты : материалы респ. науч.-практ. конф., Минск, 5 февр. 2015 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: И.И. Лосева [и др.]. — Минск, 2015. — С. 17–21.

36. Репкин, С.Б. Анализ системы экономического управления спортом в Республике Беларусь / С.Б. Репкин // Управление в сфере физической культуры и спорта: педагогический, экономический, правовой, социальный и медико-биологический аспекты : материалы респ. науч.-практ. конф., Минск, 4 февр. 2016 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: И.И. Лосева [и др.]. — Минск, 2016. — С. 33–35.

37. Репкин, С.Б. Организационно-экономические аспекты развития спорта в Республике Беларусь / С.Б. Репкин // Управление в сфере физической культуры и спорта: педагогический, экономический, правовой, социальный и медико-биологический аспекты : материалы респ. науч.-практ. конф., Минск, 4 февр. 2016 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ; редкол.: И.И. Лосева [и др.]. — Минск, 2016. — С. 24–26.

Тезисы докладов конференций

38. Репкин, С.Б. Оценка вклада игрока в доходы от продажи билетов / С.Б. Репкин // Актуальные проблемы физической культуры и спорта студентов в вузе : тез. докл. науч.-практ. конф. преп. каф. физ. культуры и спорта УО «БГЭУ», Минск, 21 мая 2010 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: С.Б. Репкин [и др.]. — Минск, 2010. — С. 30–33.

39. Репкин, С.Б. Методические подходы к оценке эффективности сделок по трансферам игроков спортивных команд / С.Б. Репкин // Актуальные проблемы физической культуры и спорта студентов в вузе : тез. докл. науч.-практ. конф. преп. каф. физ. культуры и спорта УО «БГЭУ», Минск, 21 мая 2010 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: С.Б. Репкин [и др.]. — Минск, 2010. — С. 50–51.

Иные публикации

40. Репкин, С.Б. Экономическая оценка человеческого капитала в спорте : учеб.-метод. пособие / Д.А. Панков, С.Б. Репкин. — Минск : Зорны верасок, 2009. — 148 с.

41. Репкин, С.Б. Экономика спортивных организаций : учеб.-метод. пособие / Д.А. Панков, С.Б. Репкин, А.Р. Лавриненко. — Минск : БГАТУ, 2014. — 205 с.

РЭЗІЮМЭ

Рэпкин Сяргей Барысавіч

Эканоміка гульнявых відаў спорту ў Рэспубліцы Беларусь: стратэгія развіцця і арганізацыйна-метадычны інструментарый яе рэалізацыі

Ключавыя словы: эканоміка спартыўных арганізацый, інстытуцыяналізацыя, рынкавы механізм, метады эканамічнай ацэнкі, эфектыўнасць інвестыцый, планаванне, кар'ера спартсмена, эфектыўнасць здзелак, эканамічная мадэль кіравання спортам.

Мэта даследавання: навуковае абгрунтаванне фарміравання рынкавай стратэгіі і мадэлі развіцця гульнявых відаў спорту ў Рэспубліцы Беларусь на аснове інстытуцыянальнай эканамічнай тэорыі.

Метады даследавання: сістэмны падыход, метады параўнальнага аналізу, выбарачнага назірання, статыстычных груповак, ранжыравання паказчыкаў, экспертных ацэнак.

Атрыманыя вынікі і іх навізна: распрацавана стратэгія развіцця і сістэма кіравання гульнявымі відамі спорту, канцэпцыя развіцця гульнявых відаў спорту (на прыкладзе гандбола), метадыка ацэнкі эфектыўнасці інвестыцый у гульнявых відах спорту, метадыка кіравання кар'ерамі спартсменаў, метадыка інстытуцыяналізацыі арганізацыйных формаў рынкавага тыпу для камерцыялізацыі спартыўных спаборніцтваў у гульнявых відах спорту на аснове лігавога прынцыпу.

Ступень выкарыстання: усе асноўныя палажэнні дысертацыйнага даследавання, якія маюць навуковую навізну, эканамічную, практычную і сацыяльную значнасць, выкарыстоўваюцца Адміністрацыяй Прэзідэнта Рэспублікі Беларусь, Нацыянальным алімпійскім камітэтам Рэспублікі Беларусь, Міністэрствам спорту і турызму Рэспублікі Беларусь, Палатай прадстаўнікоў Нацыянальнага сходу Рэспублікі Беларусь, Беларускай федэрацыяй гандбола.

Галіна выкарыстання: навуковыя распрацоўкі і прапановы, якія з'яўляюцца вынікамі даследавання, накіраваныя на вырашэнне практычных задач па фарміраванні рынкавай стратэгіі і мадэлі развіцця гульнявых відаў спорту на аснове інстытуцыйнай эканамічнай тэорыі і камерцыялізацыі спартыўных спаборніцтваў па лігавым прынцыпе.

РЕЗЮМЕ

Репкин Сергей Борисович

Экономика игровых видов спорта в Республике Беларусь: стратегия развития и организационно-методический инструментарий ее реализации

Ключевые слова: экономика спортивных организаций, институционализация, рыночный механизм, методы экономической оценки, эффективность инвестиций, планирование, карьера спортсмена, эффективность сделок, экономическая модель управления спортом.

Цель работы: научное обоснование формирования рыночной стратегии и модели развития игровых видов спорта в Республике Беларусь на основе институциональной экономической теории.

Методы исследования: системный подход, методы сравнительного анализа, выборочного наблюдения, статистических группировок, ранжирования показателей, экспертных оценок.

Полученные результаты и их новизна: разработаны стратегия развития и система управления игровыми видами спорта, концепция развития игровых видов спорта (на примере гандбола), методика оценки эффективности инвестиций в игровых видах спорта, методика управления карьерами спортсменов, методика институционализации организационных форм рыночного типа для коммерциализации спортивных соревнований в игровых видах спорта на основе лигового принципа.

Степень использования: все основные положения диссертационного исследования, имеющие научную новизну, экономическую, практическую и социальную значимость, используются Администрацией Президента Республики Беларусь, Национальным олимпийским комитетом Республики Беларусь, Министерством спорта и туризма Республики Беларусь, Палатой представителей Национального собрания Республики Беларусь, Белорусской федерацией гандбола.

Область применения: научные разработки и предложения, являющиеся результатами исследования, направлены на решение практических задач по формированию рыночной стратегии и модели развития игровых видов спорта на основе институциональной экономической теории и коммерциализации спортивных соревнований по лиговому принципу.

SUMMARY

Repkin Sergey Borisovich

Economics of team sports in the Republic of Belarus: development strategy and organizational-methodological tools of its implementation

Keywords: economics of sports organizations, institutionalization, market mechanism, methods of economic assessment, efficiency of investments, planning career of an athlete, efficiency of transactions, economic model of sports management.

The goal of the work is a scholarly substantiation of forming a market strategy and development model of team sports in the Republic of Belarus on the basis of the institutional economics theory.

Research methods: a systemic approach, methods of comparative analysis, sample survey, statistical groups, ranking indicators, and experts' assessments.

The results and their newness: there were developed a strategy development and a system of team sports management, a concept of team sports development (by the example of handball), a methodology of assessing the efficiency of investments in team sports management, a methodology of managing careers of athletes, a methodology of institutionalization of market-oriented organizational forms for the commercialization of sports competitions in team sports based on the league principle.

The degree of use: all of the main provisions of the dissertation research that have a scientific newness, as well as economic, practical and social significance are used by the Administration of the President of the Republic of Belarus, the National Olympic Committee of the Republic of Belarus, the Ministry of Sports and Tourism of the Republic of Belarus, the House of Representatives of the National Assembly of the Republic of Belarus, and the Belarusian handball Federation.

The area of application: scientific research into the topic and proposals, being the result of research, are aimed at solving the practical problems of forming a market strategy and a model of team sports development based on institutional economics theory and commercialization of sports competitions according to the league principle.

Редактор *Л.А. Чеснокова*
Корректор *С.В. Лукашевич*
Технический редактор *О.В. Амбарцумова*
Компьютерный дизайн *Т.В. Бесчетнова*

Подписано в печать 07.04.2017. Формат 60×84 $\frac{1}{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman. Офсетная печать. Усл. печ. л. 2,6. Уч.-изд. л. 2,5. Тираж 66 экз. Заказ

УО «Белорусский государственный экономический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя печатных изданий № 1/299 от 22.04.2014.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.

Отпечатано в УО «Белорусский государственный экономический университет».
Лицензия полиграфическая № 02330/210 от 14.04.2014.
220070, Минск, просп. Партизанский, 26.