

**С. Б. Репкин,**  
*доктор экономических наук,  
Белорусский государственный университет  
физической культуры,  
г. Минск, Республика Беларусь*

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ РЫНОЧНОЙ МОДЕЛИ В СПОРТЕ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Рассматривая спорт как современный социально-экономический феномен, прежде всего следует отметить уникальность его отраслевой принадлежности и места в общественном разделении труда. Эта уникальность заключается в следующем. С одной стороны, спорт всегда является органичной составной частью национальной экономики каждой страны и тем самым содержит в себе характерные признаки ее экономической модели. С другой – спорт естественным образом глубоко интегрирован в международную финансово-экономическую систему через деятельность международных спортивных федераций, спортивных соревнований (Олимпийские игры, чемпионаты мира, Европы и т.д.), спортивных лиг. Поэтому формирование устойчивой экономической модели в спорте каждой страны может быть обеспечено только на основе синтеза закономерностей и особенностей функционирования как национальных, так и международных экономических систем. На наш взгляд, только такой своеобразный «гибридный» подход способен создать оптимальные условия для многоканального целевого финансирования спорта; реализации рыночных принципов и международных стандартов деятельности спортивных организаций; создания качественных спортивных продуктов (услуг); развития современной высокотехнологичной материально-технической базы спортивной индустрии; развития детско-юношеского спорта и подготовки спортсменов высшего спортивного мастерства как непосредственных производителей спортивных зрелищ.

Наиболее ярким примером либеральной рыночной экономики являются США [1, 2]. Ее главными отличительными признаками выступают приоритет частной собственности; высокий уровень конкуренции; высокая динамика и гибкость рынков труда и товаров; ограниченное государственное регулирование, закрепленное законодательством; относительно низкий уровень налогообложения; высокий уровень концентрации капитала; довольно значительная социальная дифференциация. Общественная мораль, преимущественно основанная на протестантских ценностях, сочетает принцип создания равных возможностей для всех с принципом персональной правовой и экономической ответственности каждого за результаты своей деятельности. Государству отводится относительно незначительная

роль по обеспечению страны в основном такими общественными благами, как охрана общественного порядка, оборона, развитие космоса и т.п. Неслучайно, что в структуре государственного бюджета удельный вес расходов на оборону значительно превышает удельный вес расходов на социальные нужды, включая спорт.

Западноевропейскую экономическую модель можно классифицировать как социальную рыночную экономику с такими характерными признаками, как наличие рынка и свободного ценообразования как условия и инструмента экономической координации потребителей и производителей; экономическая свобода личности и конкуренция как фундаментальные общественные ценности; значительное участие государства в регулировании экономики; признание доминирующей роли государства в решении социальных вопросов и, как следствие, заметные бюджетные расходы, в том числе на спорт.

В контексте институциональной теории ключевыми функциями социальной рыночной экономики принято считать, во-первых, многообразие форм собственности и поддержание на этой основе конкурентной среды, а также препятствие возникновения монополий; во-вторых, невмешательство государства в механизмы ценообразования кроме случаев необходимости обеспечения конкурентной среды; в-третьих, создание условий для реализации политики «открытой экономики» и использование преимуществ международного разделения труда.

В Западной Европе значение государства как регулятора экономического развития традиционно выше, чем в США [1-5]. Несмотря на апологетику преимуществ частной собственности и рыночных принципов, тем не менее в странах Европейского Союза государство играет ключевую роль не только в обеспечении расширения возможностей для занятий бизнесом, но и в распределении доходов через налогообложение и государственный бюджет. В валовых внутренних продуктах стран Западной и Северной Европы велика доля государственных расходов и значительны размеры государственных бюджетов. Хотя высокое налогообложение отрицательно сказывается на экономическом росте и способствует усилению бюрократии, тем не менее, усиление роли государства выступает сдерживающим фактором для имущественного расслоения людей,

способствует социальной консолидации общества и создает благоприятные условия для развития детско-юношеского спорта.

Своеобразным примером развития, основанного на национальных традициях, успешно адаптировавших передовой международный опыт рыночной экономики, является Япония. Частной собственности отдается решающий приоритет. С такой формальной точки зрения, как небольшой размер государственной собственности и незначительность государственного бюджета относительно валового внутреннего продукта, роль государства в регулировании японской экономики может казаться незначительной. Государственное регулирование в этой стране принимает форму рекомендаций и консультаций, а не прямых директивных указаний. Оставаясь де-юре независимыми, экономические субъекты придают большое значение мнению государства и активно взаимодействуют с ним. Основу экономики Японии составляют рыночные мотивации, и государство стремится поддерживать конкуренцию между субъектами, но вместе с тем активно поощряется заинтересованность в сотрудничестве и кооперации не только партнеров, но и конкурентов по бизнесу.

Особого внимания заслуживает китайская модель развития. Она может быть отнесена к экономике смешанного типа, в которой доминируют социалистические принципы государственного регулирования. Государственно-партийный аппарат играет огромную роль в регулировании большинства процессов экономической деятельности. Спорт в этой стране представляет собой один из тех секторов экономики, который в значительной степени управляется государством.

Экономику большинства стран Восточной Европы, несмотря на их членство в Европейском Союзе, все еще принято называть транзитивной (трансформационной). Переход этими странами к модели рыночной экономики (помимо собственно политических факторов) обусловлен низкой эффективностью системы хозяйствования, основанной на принципах социалистической экономики. С экономической точки зрения основной причиной негативных результатов функционирования социалистической модели экономического развития принято считать ее нерыночный характер.

Как и любое изменение, переход от одной экономической системы к другой может быть осуществлен либо революционно (быстро, резко), либо эволюционно (медленно, постепенно). Первый путь, так называемой «шоковой» терапии, построения рыночной модели экономики избрали такие страны, как Польша, Венгрия, страны Балтии. В них в кратчайшие сроки осуществлялись процессы приватизации, разгосударствления, децентрализации регулирования экономики со стороны государства. Неэффек-

тивные отрасли и предприятия прошли процедуру банкротства, а развитие на качественно новой рыночной основе получили лишь те, которые вызвали интерес у иностранных инвесторов и которым были выделены серьезные инвестиционные ресурсы. Многие страны, проводившие политику «шоковой терапии», сумели быстро реформировать экономику, однако при этом они заплатили довольно высокую цену. Их переходный период отличался серьезными социальными потрясениями, массовой безработицей, спадом производства. Учитывая то что спорт не относится к группе первоочередных потребностей людей, в этих странах он пострадал наиболее остро, поскольку одним из первых лишился государственной финансовой поддержки. Подтверждением этого может служить резкое снижение конкурентоспособности спортсменов из стран Восточной Европы на Олимпийских играх, чемпионатах мира и Европы по сравнению с теми периодами, когда спорт в них активно поддерживался государством.

Другие бывшие социалистические страны, как, например Китай и Беларусь, пошли по пути постепенных взвешенных эволюционных реформ, которые в целом доказали свою высокую эффективность. Правомочность такого выбора была обусловлена учетом объективных естественно-исторических, культурных, институциональных особенностей этих стран и отрицанием голого копирования положительного или отрицательного опыта.

Белорусскую экономическую модель принято характеризовать как модель социально ориентированной рыночной экономики. В этом отмечается ее сходство с моделями экономик развитых европейских стран.

В лекции, прочитанной в Белорусском государственном экономическом университете в 2004 г., Президент Республики Беларусь А.Г. Лукашенко сформулировал основные черты белорусской модели социально-экономического развития. Он отметил, что «в процессе живой, созидательной практики сложилась за эти годы белорусская модель социально-экономического развития. В ее основе создание рыночной экономики с действенными механизмами государственного и рыночного регулирования, рациональным развитием частного сектора наряду с государственным при обеспечении приоритета общенародных интересов, с эффективной властью и сильной социальной политикой. Очевидно, что наша экономическая модель предусматривает сочетание преимуществ современного рыночного хозяйства с обеспечением эффективной социальной защиты граждан. Такой подход учитывает менталитет белорусского народа, его историю и традиции». Глава государства особо подчеркнул: «Наша модель основывается на активном участии государства в формировании рыночных отношений и структурной перестройке экономики. По мере создания новых

рыночных институтов происходит постепенное и последовательное сокращение его прямого участия в экономических процессах. Однако по отношению к тем сферам экономики, где решаются крупномасштабные стратегические задачи, позиция государства остается однозначной: здесь регулирование обязательно. В Беларуси выбрана модель, которая базируется не на массовой, а на индивидуальной приватизации, нацеленной на повышение эффективности производства. Главная задача – привлечь в реальный сектор экономики инвесторов, заинтересованных в техническом перевооружении и повышении конкурентоспособности приватизируемых объектов».

Отвечая на вопрос «Чего не дала белорусская модель развития?» Президент сказал:

«Во-первых, она не позволила сформироваться в нашей стране олигархическим кланам. База для несправедливого обогащения и разворовывания национальных богатств была подорвана тем, что основные производственные мощности, градообразующие предприятия, природные богатства остались под контролем государства, а не в частных руках.

Во-вторых, в соответствии с национальной моделью развития мы не допустили к власти криминальных элементов. Системная борьба с коррупцией и преступностью позволила Беларуси сохранить свой международный авторитет как одной из самых не коррумпированных стран мира.

В-третьих, наша модель не привела к массовой безработице и обнищанию людей.

В-четвертых, белорусская модель развития не привела к разрыву традиционных экономических связей с партнерами и развалу реального сектора экономики, имеющей открытый, ориентированный на экспорт характер» [6].

Президент страны четко сформулировал фундаментальные принципы социальной справедливости, которых придерживается в своей деятельности белорусское правительство:

- «старшее поколение должно иметь обеспеченную старость;

- люди в трудоспособном возрасте – работу, соответствующую уровню их образования и квалификации, с адекватной оплатой труда;

- молодежь – равные стартовые возможности в получении образования, освоении профессий и специальностей в соответствии с их способностями и склонностями, а также потребностями народного хозяйства» [96].

Ярко выраженная социальная направленность экономического развития нашей страны обеспечила общественную стабильность и не привела, как в других странах (Россия, Украина), к контрастной дифференциации доходов населения.

Механизм ценообразования в Республике Беларусь синтезирует рыночные принципы с государ-

ственным регулированием, что имеет целью сдерживание инфляции и обеспечение социальной защищенности населения. Прежде всего, это касается тарифов на услуги естественных монополий, ЖКХ, продукцию сельского хозяйства и продовольствие.

Существенные изменения претерпела и система государственного планирования. Это отразилось в смене административного планирования индикативным, которое предполагает согласование планов экономического развития между государственными органами управления и производителями, а не разработку планов центральным органом с последующим жестким контролем за их исполнением.

Хотя в стране сохраняется относительно высокий уровень налогообложения субъектов хозяйствования, тем не менее, распределение доходов подвергается постепенной либерализации. Государственные пособия по безработице, жилищные льготы и субсидии, удешевление транспортных, энергетических и коммунальных тарифов являются важными статьями расходов государственного бюджета. Сохраняется значительный удельный вес и расходов на здравоохранение, физическую культуру и спорт. Если в абсолютном выражении уровень социальной поддержки населения отстает от среднеевропейских показателей из-за меньшего объема валового внутреннего продукта, то в относительном исчислении социальную поддержку населения государством следует признать довольно значительной. Безусловно, что решающими условиями достижения высоких доходов выступают высокие темпы экономического роста, дальнейшая активизация деловой активности и расширение предпринимательской инициативы.

Отмеченные наиболее общие особенности переходного периода на макроэкономическом уровне характерны и для отраслевой подсистемы экономического управления спортом. Здесь также осуществляется поступательный переход от высокоцентрализованного администрирования к внедрению элементов рыночного механизма. Рассмотрим общепринятые признаки рыночной модели, которые должны находить свое применение и в спорте.

Рыночная экономика основана на ряде фундаментальных принципов, к числу которых относятся: многообразие форм собственности; рыночное ценообразование; договорные отношения между хозяйствующими субъектами (людьми, предприятиями и т.д.); ограниченное вмешательство государства в хозяйственную деятельность; право собственника на присвоение прибавочной стоимости.

Применительно к спортивной отрасли Республики Беларусь можно говорить о различной степени глубины реализации каждого из этих принципов на практике.

Если анализировать разнообразие форм собственности, то спортивные структуры организованы

по самому широкому спектру возможных форм правовых и имущественных отношений. Среди них имеют место общества с ограниченной ответственностью (ООО ФК «БАТЭ»), закрытые акционерные общества (хоккейный клуб «Динамо» Минск, ФК «Динамо» Минск), акционерные общества, общественные организации (БФСО «Динамо»), частные унитарные предприятия, государственные (коммунальные) (ГУ гандбольный клуб СКА Минск, ГУ хоккейный клуб «Юность» Минск), иностранные предприятия. По данному критерию уровень «рыночности» спортивной отрасли нашей страны вполне соответствует международным стандартам.

Сфера ценообразования также представляет собой естественную часть рыночного механизма в спорте Республики Беларусь. Например, стоимость абонементов и билетов на игры хоккейного клуба «Динамо» Минск, выступающего в КХЛ, формируется под воздействием высокого спроса на хоккейное зрелище и неслучайно, что эта команда является самой посещаемой в лиге. Снижение же популярности такой народной игры, как футбол, вызывает уменьшение зрительского интереса и, как следствие, низкую стоимость билетов, что отрицательно влияет на доходы команд.

Особым специфическим объектом ценообразования в спорте являются игроки. Здесь рыночные принципы купли-продажи прав на игроков проявляются в наиболее концентрированном виде, поскольку подчиняются международным правилам и закономерностям международных рынков трансферов.

Договорные отношения между хозяйствующими субъектами также органичный элемент рыночной спортивной экономики нашей страны, основанный на действующем законодательстве. Особенностью проявления этого принципа в сфере спорта выступает то, что в большинстве случаев (прежде всего это касается институциональных отношений в игровых видах спорта) субъектами рыночных договорных взаимодействий являются собственники клубов и общественные организации в лице спортивных федераций. Причем в силу того, что последние выступают в качестве организаторов спортивных соревнований (чемпионатов), они обладают значительными властными полномочиями по отношению к частным структурам. Такую конфигурацию договорных отношений не часто встретишь в других отраслях экономики.

Если отмеченные выше принципы рыночной экономики в спортивной отрасли нашей страны проявляют себя в достаточно полной мере, то такие как «ограниченное вмешательство государства в хозяйственную деятельность» и «право собственника на присвоение прибавочной стоимости» реализованы гораздо меньше. Без активного административного и финансового вмешательства государства практи-

чески во все сферы жизнедеятельности спорта его существование было бы просто невозможно. В силу низкой доходности спортивного бизнеса и его высокой зависимости от государственной финансовой помощи говорить о том, что в спорте создается значительная прибавочная стоимость не приходится. Это значительно снижает инвестиционную привлекательность спорта как сферы возможного приложения частного капитала. Поэтому важной задачей развития спортивной отрасли нашей страны является институционализация условий для инвестирования частных средств в такие спортивные бизнес-проекты, в рамках которых могла бы существовать возможность для окупаемости расходов, создания прибавочной стоимости и реинвестирования прибыли в развитие спортивной индустрии. Пока же, к сожалению, в нашей стране практически отсутствуют примеры создания материально-технической базы спорта за счет средств частных инвесторов, что свидетельствует об их слабой заинтересованности в устойчивом развитии спортивного сектора национальной экономики. В этой связи в дальнейшем будут научно обоснованы рекомендации по трансформации экономической системы и менеджмента спорта в нашей стране (на примере игры в гандбол), при которой будет обеспечено полноценное функционирование рыночной модели за счет устранения тех сдерживающих факторов, которые негативно влияют на уровень и качество ведения спортивного бизнеса.

Кроме рассмотренных принципов, рыночной экономике присущи такие характерные черты, как конкуренция, административная независимость и самостоятельность субъектов хозяйствования, свободный выбор контрагентов (поставщиков и покупателей). В этой связи в спорте также существуют довольно заметные особенности, отличающие его от других сфер бизнеса. Прежде всего это касается организационных форм, в рамках которых только и может существовать спортивное зрелище как товар. Например, в игровых видах спорта, спортивные клубы, являющиеся по своей сути конкурентами, ведущими борьбу за доходы, могут существовать самостоятельно только при наличии друг друга. Если, предположим, в торговле в случае банкротства фирмы ее доля рынка переходит к победившему конкуренту, который приобретает больший вес и стремится к монополии, то в игровых видах спорта банкротство не выгодно никому, так как приводит к исчезновению команд и закрытию рынка. Победителю просто не с кем будет играть. В связи с этим возникает необходимость создания такого экономического механизма организации игровых видов спорта (например, максимальный уровень зарплат игроков), в рамках которого сами конкуренты (клубы) поддерживали бы и даже повышали бы конкурентоспособность друг друга, что трудно предста-

вить в других видах бизнеса. В спорте в отличие от других сфер экономики сам по себе рыночный механизм оказывается способен противостоять монополистическим тенденциям. В этом смысле можно считать, что спорт нейтрализует классическую слабость любой рыночной системы.

Вместе с тем серьезной проблемой спорта с рыночной точки зрения является то, что его в известном смысле можно рассматривать как рынок «общественных благ». Такая трактовка допустима в связи с тем, что спорт активно поддерживается государством, а не развивается пока еще на собственной воспроизводственной основе. Рынок по определению не заинтересован и не приспособлен для эффективного производства общественных благ. Особенностью общественных товаров (в нашем случае спортивных услуг как зрелища) выступает то, что ими может пользоваться каждый (например, «бесплатно» смотреть спортивные трансляции), но не каждый обязан за них платить (платит государство или рекламодатель). Если пользуется тот, кто не может платить, то по закону сохранения и преобразования энергии применительно к деньгам, за него платит тот, кто в состоянии сделать это. И в нашем случае плательщиком оказывается государство.

Устранить этот недостаток предлагается за счет такого преимущества рыночной модели, как эффективность распределения ресурсов. Поскольку в Республике Беларусь основным поставщиком финансовых ресурсов для развития спорта является государство, то необходимо разработать такую систему их распределения, которая, с одной стороны, обеспечивала бы самокупаемость государственного инвестирования спортивной деятельности и заинтересовывала бы получателей государственных средств в эффективном их использовании, а с другой – создавала бы условия для привлечения частных инвестиций в эту отрасль национальной экономики. Решение этой проблемы предлагается осуществлять через разработанный механизм самофинансирования детско-юношеского спорта посредством передачи подготовленных игроков в профессиональный спорт на коммерческой основе, а также путем стимулирования спроса на игровые спортивные зрелища за счет создания специальных призовых фондов.

#### **Институционализация системы управления игровыми видами спорта на основе экономической модели рыночного типа**

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

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

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

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

- большая продолжительность так называемых жизненных циклов тех предметов (спортивная инфраструктура) и субъектов (спортсменов и тренеров), которые могут выступать в качестве сферы приложения инвестиций и объектов купли-продажи [9]. Так, например, подготовка одного профессионального спортсмена занимает, как правило, не менее 5-10 лет;

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

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

Эти и многие другие факторы обуславливают факт значительного участия в спортивном бизнесе государства и общественных организаций.

Нередко полностью за государственный счет содержится целый ряд видов спорта. В связи с этим возникает проблема эффективного использования выделяемых бюджетных средств.

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

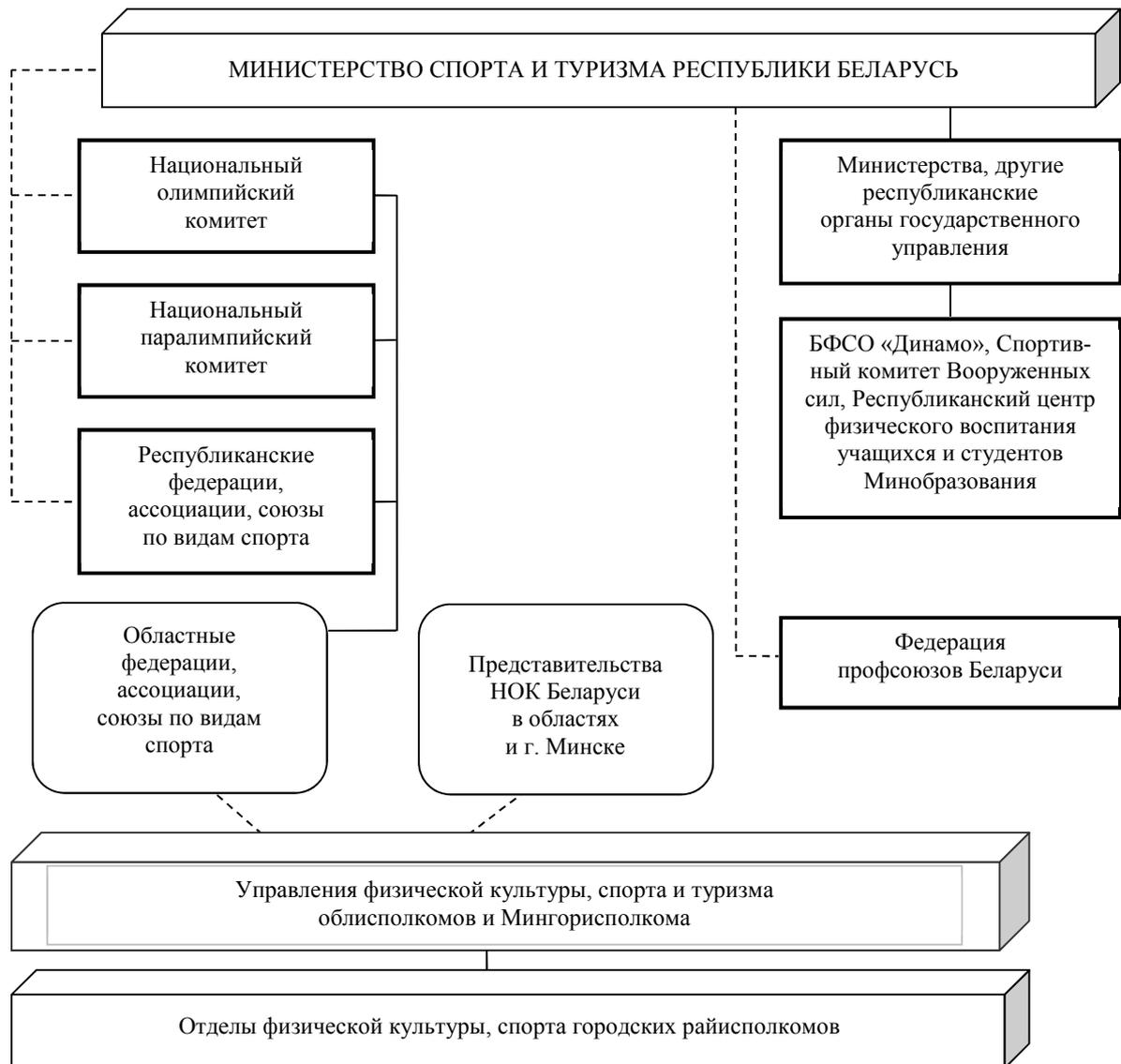
- детско-юношеский спорт, основной задачей которого выступает обучение молодых людей основам спортивного мастерства;

- профессиональный или спорт высших достижений.

Характерной особенностью экономики современного спорта является то, что он финансируется как государством, так и за счет частных инвесторов.

Как правило, государство принимает участие в финансировании двух компонентов единого спортивного движения – детско-юношеского и профессионального спорта (рис. 1).

В связи с этим важным условием эффективности целевого использования бюджетных ассигнований, выделяемых государством, служит, во-первых, рациональное распределение средств госбюджетных финансовых потоков между детско-юношеским и профессиональным спортом, и, во-вторых, четкость правового и финансово-экономического механизма перехода спортсмена из «детского», непрофессионального, во взрослый, профессиональный, спорт.



**Рис. 1. Организационная структура управления спортом в Республике Беларусь**

И с т о ч н и к: составлено автором на основании [6, 7, 11, 12].

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

Наиболее любимыми народом, зрелищными, коммуникативными и доступными средствами физической культуры и спорта, развивающими физические, эстетические и нравственные качества личности, способствующими организации досуга населения, профилактике заболеваний, воспитанию подрастающего поколения, являются игровые виды спорта.

Во всем мире спортивные игры традиционно представляют собой популярные виды спорта среди всех категорий населения.

Система игровых видов спорта – часть национальной физической культуры и спорта, олимпийского движения Республики Беларусь, представляющая собой совокупность физкультурно-спортивных и иных институтов, правил и процедур, применяемых на благо личности и общества.

Развитие игровых видов спорта отвечает социальной направленности политики нашего государства, стимулирует создание новых рабочих мест, совершенствование зрелищной индустрии, имеющей большое экономическое значение.

Достижения в игровых видах спорта служат мощным импульсом международного сотрудничества, формирования привлекательного образа нашей страны на международной арене, а победы

белорусских спортсменов способствуют росту патриотизма, гражданственности, гордости за страну, область, город, коллектив.

Современная мировая практика свидетельствует о высокой популярности игровых видов спорта. По массовости развития в странах мира игровые виды занимают ведущие позиции. Например, членами международных федераций по хоккею являются 70 стран, по футболу – 208, баскетболу – 217, волейболу – 220 стран.

Игровые виды спорта наиболее популярны на Олимпийских играх. На их долю приходится более 10% программы олимпиад. Реализоваться в этих видах спорта стремятся все страны. Олимпийские игры, чемпионаты мира показали, как высок уровень конкуренции, как непросто, даже при наличии школ и традиций, завоевать призовые места.

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

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

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

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

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

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

Существуют два основных подхода к развитию игровых видов спорта: 1) коммерческо-спортивный; 2) спортивно-коммерческий.

Основу первого подхода составляет стремление к максимальным доходам и прибыли, а непосредственно спортивная деятельность и спортивный результат рассматриваются лишь как средство достижения цели. Этот подход превалирует в американском профессиональном спорте.

При втором подходе, более характерном для европейского региона и Республики Беларусь, на первый план выдвигается спортивный результат. Острота спортивной борьбы выступает приоритетным моментом и обязательным условием спортивного бизнеса. Развитие игровых видов при таком подходе в обязательном порядке предусматривает финансовую поддержку со стороны государства.

Анализ системы формирования национальных команд в странах, лидирующих по развитию игровых видов спорта, свидетельствует о прямой связи между силой клубов и силой национальных команд [10, 12]. Расширение географии сильных клубов повышает напряженность внутренних чемпионатов, создает здоровую конкуренцию, что в свою очередь способствует качественной подготовке высококвалифицированных спортсменов. Таким образом, основным комплектующим звеном национальных команд является клуб.

Развитие клуба находится в прямой зависимости от финансирования. Существуют различные формы их финансирования. В одних клубах основная организационно-финансовая деятельность осуществляется через учредителей и генерального спонсора, в других (частных) – из личных средств владельца или средств, полученных от реализации программы развития клуба, а третьим существенную помощь в финансировании оказывают региональные государственные органы.

В среднем система игровых видов спорта составляет одну четвертую часть белорусского спорта. Любителей же игровых видов спорта у нас в стране насчитывается свыше одного миллиона человек.

Правовую основу системы игровых видов спорта составляют: Закон Республики Беларусь «О физической культуре и спорте», Указ Президента Республики Беларусь «Об оказании поддержки организациям физической культуры и спорта» от 15.04.2013 г. № 191 [8].

Организационную основу системы составляют клубы и республиканский календарь спортивных мероприятий. Действующие в системе клубы по игровым видам спорта являются главным звеном в цепочке «спортивная школа – клуб – национальная команда».

Разрабатываемый в системе республиканский календарь спортивных мероприятий предусматривает чемпионаты, кубки, первенства по игровым ви-

дам спорта, олимпийские дни молодежи, спартакиады, клубные соревнования.

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

Важное значение имеет система организации соревнований. Ее несовершенство нарушает методическую технологическую многолетнюю подготовку спортсменов по игровым видам спорта. К сожалению, в настоящее время просматривается острая нехватка соревновательного пространства для юных спортсменов всех возрастов.

Еще одной проблемой является отсутствие у подавляющего большинства учебно-спортивных учреждений собственной материально-технической базы. Из более 280 учебно-спортивных учреждений, культивирующих игровые виды спорта, только 25% располагают своими учебно-спортивными базами.

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

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

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

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

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

5) слабо развитая спортивная индустрия по производству конкурентоспособной продукции для игровых видов спорта, проблемы обеспечения дошкольных, общеобразовательных, специализиро-

ванных учебных заведений современным инвентарем и оборудованием (мячи, клюшки, специальная обувь и др.).

Факторами, отрицательно влияющими на выступления национальных команд, являются следующие:

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

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

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

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

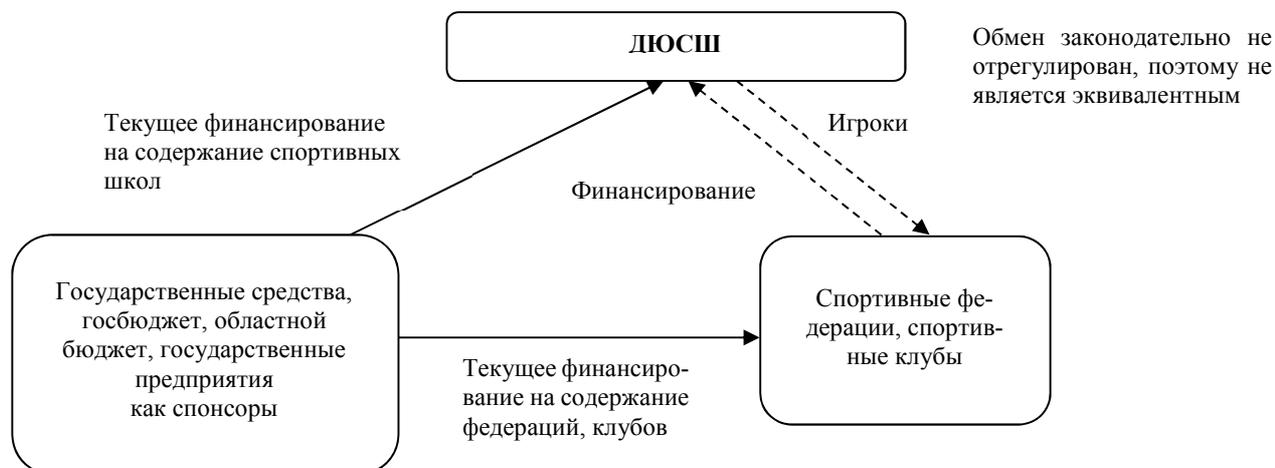
Говоря о перспективах и путях развития игровых видов спорта в Республике Беларусь, можно отметить, что для ускорения темпов развития игровых видов спорта необходимо в первую очередь достичь высокого уровня их массовости среди различных категорий граждан (дети, подростки и молодежь).

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

Существующая экономическая модель управления игровыми видами спорта в значительной степени несет в себе черты диффузности. Для нее характерно довольно существенное распыление как прямого, так и косвенного бюджетного финансирования как по вертикали (госбюджет, областные, районные, городские и местные бюджеты), так и по горизонтали (виды спорта, федерации, спортивные клубы). С точки зрения целостности спорт необходимо рассматривать как единый комплекс, основу которого составляет взаимосвязь детско-юношеского спорта, финансируемого главным образом за счет госбюджета, и взрослого спорта как особой разновидности коммерческой деятельности, где помимо государственных средств активно присутствует частное финансирование. Поэтому в спорте важное значение имеет эффективность механизма экономического взаимодействия государства и бизнеса в форме государственно-частного партнерства. Анализ этого взаимодействия с точки зрения

средств, инвестируемых государством во взрослый и детско-юношеский спорт, свидетельствует о том, что отрицательной чертой нынешней экономиче-

ской модели развития спорта является не замкнутость кругооборота бюджетных ресурсов, поступающих в отрасль (рис. 2).



**Рис. 2. Схема экономического взаимодействия в спорте**

И с т о ч н и к: составлено автором на основании [6, 7, 11, 12].

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

Представляется необходимым провести замену такой модели экстенсивного развития современной моделью интенсивного развития, основанной на классических рыночных принципах взаимодействия участников рынка. Для этого предлагаются следующие меры:

1. Функционально разделить участников взаимодействия в спорте на группу, формирующую

спрос (заказчик, клиент, финансирующая сторона), и группу, формирующую предложение (подрядчик, исполнитель, сторона, предлагающая услугу на спортивное зрелище).

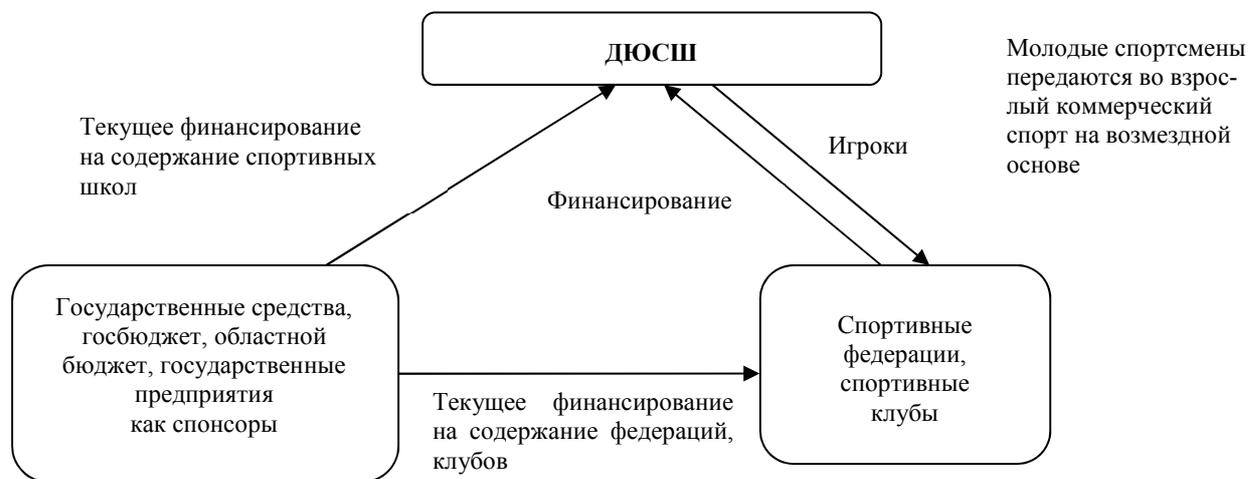
2. Сконцентрировать финансовые ресурсы государства, во-первых, в детско-юношеском спорте; во-вторых, отказаться от выделения бюджетных средств на текущее содержание взрослых спортивных команд и перевести их использование в форму призовых выплат за результаты, достигнутые в спортивных соревнованиях; в-третьих, максимально коммерциализировать взрослый спорт, сделав его привлекательной сферой для инвестиций и развития за счет частных средств, а в качестве приоритетной формы организовывать взрослые соревнования, схожие с Лигой чемпионов; в-четвертых, жестко и прозрачно закрепить за государственными детско-юношескими школами и тренерами права на подготовленных ими спортсменов; в-пятых, передавать молодых спортсменов, успешно закончивших ДЮСШ, во взрослые коммерческие спортивные клубы и лиги только на возмездной и подконтрольной обществу основе; в-шестых, разрешить частным инвесторам, содержащим спортивные клубы, тратить призовые средства, полученные от государства, на приобретение спортсменов в государственных детско-юношеских спортивных школах.

В наиболее общем виде принципиальная схема такой экономической модели системы управления спортом представлена на рис. 3.

Преимуществами предлагаемой модели являются концентрация государственных средств в сфере детско-юношеского спорта, что в полной мере соответствует целям и задачам государства как ин-

ститута власти, формирование полноценного рынка в сфере спорта как особого вида бизнеса, придание замкнутости государственным средствам и гарантии их возмещения за счет покупки спортсменов частными инвесторами, синтез территориального и

ведомственного использования бюджетных средств, выделяемых государством на спорт, простая и прозрачная система стимулирования тренеров за подготовку высококлассных спортсменов.



**Рис. 3. Предлагаемая схема экономического взаимодействия в спорте**

И с т о ч н и к: составлено автором на основании [6, 7, 11, 12].

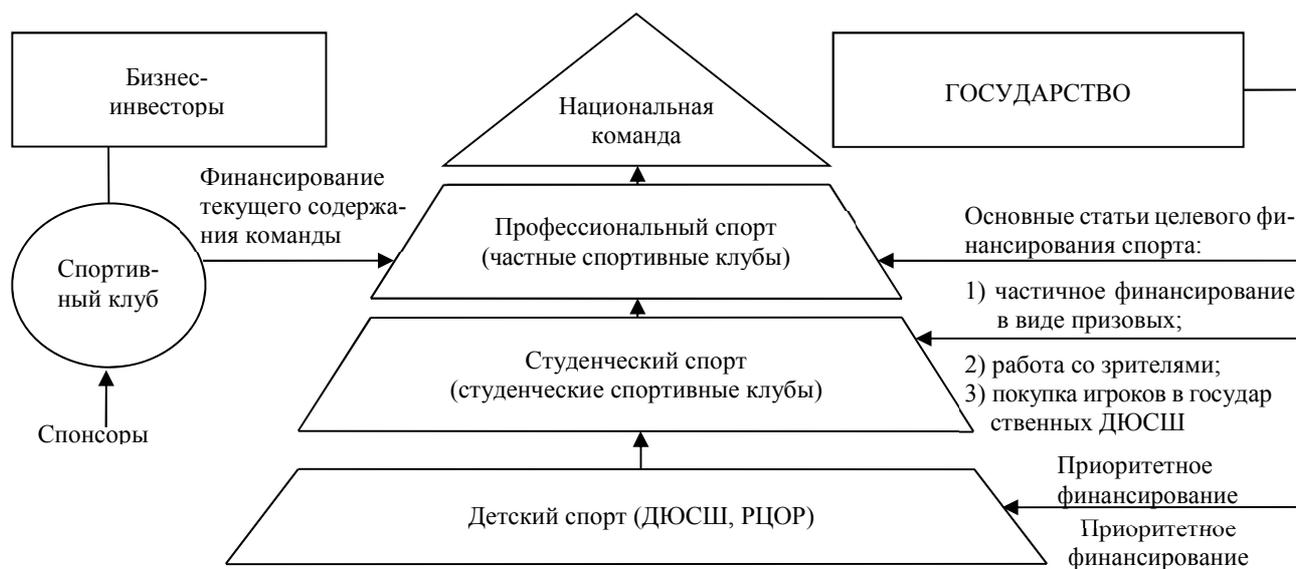
Не менее важным условием для построения эффективной модели управления спортом является оптимизация организационной структуры проведения спортивных соревнований как по вертикали – от детско-юношеских игр до взрослых коммерческих турниров, так и по горизонтали – по видам спорта в территориальном разрезе. Разнообразие видов спорта делает его, по сути, многоотраслевой сферой деятельности, испытывающей сложности правового, организационно-технического и финансово-экономического характера. В этих условиях прежде всего необходимо найти те структуры, которые бы объединяли все стороны, заинтересованные в развитии того или иного вида спорта, которые бы наделились широкими правами и концентрировали максимально персонифицированную ответственность за достигнутые результаты в спортивных соревнованиях на представительных международных форумах. Очевидно, что такими структурами должны стать спортивные федерации по культивируемым видам спорта. При этом не менее важно, чтобы существовал механизм координации совместных действий федераций во всех правовых, технологических, экономических и иных аспектах с органами государственного управления (министерствами, ведомствами), территориальными структурами власти (исполнительные комитеты), частными инвесторами, спортивными клубами, организаторами соревнований (лигами), ведомственными спортивными организациями, общественными организациями. В

соответствии с институционализируемой единой компактной иерархией управления видом спорта должно осуществляться и распределение бюджетных средств. Структурная экономическая модель организации управления игровыми видами спорта, которая, на наш взгляд, отражает целостность спортивной отрасли в соответствии с реализуемыми функциями, целями развития, полномочиями, финансовыми ресурсами участников, представлена в наиболее общем виде на рис. 4. В качестве основной формы практической реализации данной модели предлагается использовать государственно-частное партнерство.

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

1. Вид спорта как целостный объект управления структурируется по трем основным уровням: детско-юношеский, молодежный и студенческий спорт, взрослый профессиональный спорт.

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



**Рис. 4. Структурная экономическая модель организации управления игровыми видами спорта**

Источники: составлено автором на основании [6, 7, 11, 12].

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

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

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

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

6. Подготовленные в государственных ДЮСШ молодые спортсмены передаются во взрослый коммерческий спорт на возмездной основе и оплачива-

ются профессиональными клубами за счет заработанных государственных призовых средств, тем самым включаются в единый кругооборот государственных средств и создаются условия для их частичной или полной окупаемости.

7. Призовые государственные фонды рассматриваются как финансовые ресурсы, за которые ведется борьба с частными спортивными клубами во время соревнований.

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

9. Основным источником доходов частных спортивных инвесторов должна быть продажа прав на игроков. Клубам необходимо проявлять заинтересованность в такой организации тренировочного и соревновательного процессов, которые будут способны обеспечивать рост мастерства игроков и, как следствие, увеличение их стоимости, а продажа которых впоследствии и будет составлять тот чистый экономический предпринимательский интерес, ради которого инвесторы будут готовы вкладывать свои капиталы в данный вид спорта.

10. Принципиальным моментом финансирования взрослых профессиональных клубов является

примерное равенство их текущих бюджетов. Это необходимо для создания схожих условий по оплате труда игроков (максимальный уровень зарплат), что будет способствовать выравниванию класса команд, а значит, повысит непредсказуемость результатов игр, рост зрелищности и интереса со стороны болельщиков.

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

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

Предложенная организационно-экономическая модель системы управления игровыми видами спорта направлена, во-первых, на институционализацию рыночных принципов, во-вторых, на концентрацию и усиление целевого использования государственных ресурсов, выделяемых на спорт, в-третьих, на стимулирование привлечения средств частных инвесторов [23, 70, 100, 181]. Она ориентирована на создание устойчивого рыночного развития спортивной отрасли на основе государственно-частного партнерства и взаимодействия, а также на эффективное функционирование игровых видов спорта на долгосрочной основе.

**Выводы.** Сквозь призму различных течений и научных школ в работе рассмотрены сущностные характеристики институционализма, исследована диалектика его базовых понятий, очерчен круг тех категорий, методологических принципов, форм и методов, с помощью которых обосновывается рыночная модель спорта в Республике Беларусь в соответствии с современными требованиями институциональной теории. Сделан вывод о том, что спорт как массовое мировое общественное явление по своей сути является многоотраслевой, многоуровневой структурой с присущими ей уникальными законодательными и исполнительными институтами (национальные и международные спортивные федерации, международный и национальные олимпийские комитеты, организационные комитеты Олим-

пийских игр, чемпионатов мира и континентов, лиги международных соревнований, спортивные клубы, антидопинговые агентства, спортивные суды (например, в Лозанне).

Современному спортивному менеджменту присущи особые формы взаимодействия людей, участвующих в спортивном движении. Основными из них являются выборные органы международных комитетов, исполкомов федераций, бизнес-структур, инвестирующих в спортивную индустрию, а также спортсмены. В своей совокупности взаимодействие этих групп людей обеспечивает формирование интернационального по своей сути рынка услуг — спортивных зрелищ. Характерной особенностью спорта является то, что спортсмены являются объектами купли-продажи. Важными субъектами рыночных отношений в спорте являются болельщики представляющие собой потребителей спортивных зрелищ, средства массовой информации, придающие спорту широчайшую публичность, а также тренеры, промоутеры, спортивная медицина, индустрия спортивных товаров и строительство во многом уникальных спортивных объектов. Взаимоотношения такого большого количества «агентов» в рамках единой упорядоченной системы предполагают высокую степень сложности «норм» и уникальности «контрактов», высокую интенсивность и дороговизну «транзакционных» издержек, обусловленных взаимодействиями в рамках единого спортивного движения.

В спорте весьма специфично переплетаются вопросы политики и экономики. Общепринятой доминантой является правило, гласящее, что спорт вообще должен быть вне политики. Международные спортивные организации находятся вне юрисдикции каких-либо национальных, наднациональных или межнациональных органов законодательной или исполнительной власти. Спорт давно перестал быть только частью национальных экономик различных стран. Более того, национальный спорт любой страны может существовать только как неотъемлемая часть мирового спортивного рынка и как региональная подотрасль мировой глобальной спортивной экономики. Поэтому глубина интеграции в сфере спорта значительно превосходит и опережает интеграцию в сфере политики и экономики. Соответственно для того чтобы быть успешными и конкурентоспособными, национальные институты и системы организации спорта должны быть максимально унифицированы с аналогичными международными моделями. В третьей главе диссертации дана расширенная трактовка цели исследования, заключающегося в институциональном анализе состояния спортивной системы в Республике Беларусь, ее модернизация на основе институционализации общепринятых мировых рыночных принципов, правил, норм и стандартов как по организационно-эко-

номической вертикали (Национальный олимпийский комитет, Министерство спорта и туризма, спортивные федерации, спортивные клубы, детско-юношеские спортивные организации), так и по горизонтали на примере гандбола (национальная программа развития гандбола, формирование национальной профессиональной лиги гандбола как основной универсальной рыночной площадки для игровых видов спорта, финансово-экономический механизм финансирования профессионального и детско-юношеского гандбола, система инвестирования в игровые виды спорта).

Проанализированы институциональные основы функционирования рыночной модели в спорте. Исследование показало, что без активного административного и финансового вмешательства государства практически во все сферы жизнедеятельности спорта его существование было бы просто невозможно. В силу низкой доходности спортивного бизнеса и его высокой зависимости от государственной финансовой помощи говорить о том, что в спорте создается значительная прибавочная стоимость не приходится. Это значительно снижает инвестиционную привлекательность спорта как сферы возможного приложения частного капитала. Поэтому в исследовании сделан вывод о том, что важной задачей развития спортивной отрасли нашей страны является институционализация условий для инвестирования частных средств в такие спортивные бизнес-проекты, в рамках которых могла бы существовать возможность для окупаемости расходов, создания прибавочной стоимости и реинвестирования прибыли в развитие спортивной индустрии. Пока в нашей стране практически отсутствуют примеры создания материально-технической базы спорта за счет средств частных инвесторов, что свидетельствует об их слабой заинтересованности в устойчивом развитии спортивного сектора национальной экономики. В этой связи научно обоснованы рекомендации по трансформации экономической системы и менеджмента спорта в нашей стране (на примере игры в гандбол), при которой будет обеспечено полноценное функционирование рыночной модели за счет устранения тех сдерживающих факторов, которые негативно влияют на уровень и качество ведения спортивного бизнеса.

Рыночной экономике присущи такие характерные черты, как конкуренция, административная независимость и самостоятельность субъектов хозяйствования, свободный выбор контрагентов (поставщиков и покупателей). В этой связи, как показало исследование в спорте также существуют довольно заметные особенности, отличающие его от других сфер бизнеса. Прежде всего это касается организационных форм, в рамках которых только и может существовать спортивное зрелище как товар. Например, в игровых видах спорта, спортивные

клубы, являющиеся по своей сути конкурентами, ведущими борьбу за доходы, могут существовать самостоятельно только при наличии друг друга. В спорте в отличие от других сфер экономики сам по себе рыночный механизм оказывается способен противостоять монополистическим тенденциям, таким образом спорт нейтрализует классическую слабость любой рыночной системы.

С рыночной точки зрения спорт рассматривать как рынок «общественных благ». Такая трактовка обосновывается тем, что в нашей стране спорт активно поддерживается государством, а не развивается пока еще на собственной воспроизводственной основе. Рынок по определению не заинтересован и не приспособлен для эффективного производства общественных благ. Предлагается механизм создания более тесного государственно-частного партнерства, с целью обеспечить максимальную эффективность распределения ресурсов направляемых в сферу спорта. В диссертации обосновывается идея целесообразности создания такой системы распределения ресурсов, которая, с одной стороны, обеспечивала бы самоокупаемость государственного инвестирования спортивной деятельности и заинтересовывала бы получателей государственных средств в эффективном их использовании, а с другой — создавала бы условия для привлечения частных инвестиций в эту отрасль национальной экономики. С этой целью разработан механизм самофинансирования детско-юношеского спорта посредством передачи подготовленных игроков в профессиональный спорт на коммерческой основе, а также путем стимулирования спроса на игровые спортивные зрелища за счет создания специальных призовых фондов.

Предложены пути институционализации системы управления игровыми видами спорта на основе экономической модели рыночного типа.

Предлагается провести замену существующей в настоящее время модели экстенсивного развития современной моделью интенсивного развития, которая была бы основана на классических рыночных принципах взаимодействия участников рынка. Для этого предлагается:

1. Функционально разделить участников взаимодействия в спорте на группу, формирующую спрос (заказчик, клиент, финансирующая сторона), и группу, формирующую предложение (подрядчик, исполнитель, сторона, предлагающая услугу на спортивное зрелище).

2. Сконцентрировать финансовые ресурсы государства, во-первых, в детско-юношеском спорте; во-вторых, отказаться от выделения бюджетных средств на текущее содержание взрослых спортивных команд и перевести их использование в форму призовых выплат за результаты, достигнутые в спортивных соревнованиях; в-третьих, максималь-

но коммерциализировать взрослый спорт, сделав его привлекательной сферой для инвестиций и развития за счет частных средств, а в качестве приоритетной формы организовывать взрослые соревнования, схожие с Лигой чемпионов; в-четвертых, жестко и прозрачно закрепить за государственными детско-юношескими школами и тренерами права на подготовленных ими спортсменов; в-пятых, передавать молодых спортсменов, успешно закончивших ДЮСШ, во взрослые коммерческие спортивные клубы и лиги только на возмездной и подконтрольной обществу основе; в-шестых, разрешить частным инвесторам, содержащим спортивные клубы, тратить призовые средства, полученные от государства, на приобретение спортсменов в государственных детско-юношеских спортивных школах.

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

#### Литература

1. **Andreff W.** Handbook on the Economics of Sport / W. Andreff, S. Szymanski. – Great Britain : MPG Books Ltd; Bodmin; Cornwall, 2006. – 849 p.  
2. **Bardhan P.** On the Concept of Power in Economics // Economics and Politics. – 1991. – Vol. 3, Nov. – P. 265–277.  
3. **Bayle E.** Le sport professionnel et les structures marchandes associees au spectacle sportif, in

L'emploi sportif en France: situation et tendance d'evolution / E. Bayle, J. Camy, N. Leroux. – Paris : Co-edition Afraps–Runopes, 2002. – P. 45–64.  
4. **Houlihan B.** Comparative Elite Sport Development: systems, structures and public policy / B. Houlihan, M. Green. – Oxford, 2008. – 317 p.  
5. **Késenne S.** Revenue Sharing and Competitive Balance in Professional Team Sports / S. Késenne // J. of Sports Economics. – 2000. – № 1. – P. 56–65.  
6. **Лукашенко А.Г.** Экономическая политика белорусского государства: лекция Президента Республики Беларусь в Белорусском государственном экономическом университете, Минск, 29 нояб. 2002 г. – Минск : БГЭУ, 2003. – 16 с.  
7. **Государственная** программа развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2011–2015 годы [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства спорта и туризма Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://mst.gov.by/ru/razvitiie-sporta/>. – Дата доступа: 24.03.2011.  
8. **Об оказании** поддержки организациям физической культуры и спорта [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 15 апр. 2013 г., № 191 // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 / ООО «Юр-Спектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.  
9. **Панков Д.А.** Экономика спортивных организаций : учеб.-метод. пособие / Д.А. Панков, С.Б. Репкин. – Минск : БГАТУ, 2014. – 208 с.  
10. **Норт Д.** Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – Москва : Начала, 1997. – 180 с.  
11. **Нуреев Р.М.** Экономика развития: модели становления рыночной экономики : учеб. / Р.М. Нуреев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Норма, 2008. – 639 с.  
12. **Починкин А.В.** Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учеб. пособие / А.В. Починкин. – 3-е изд., доп. и перераб. – Москва : Совет. спорт, 2013. – 264 с.

Стаття надійшла до редакції 04.09.2017

Прийнято до друку 12.09.2017