

УДК 338.24.01+796.038(476)

**ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СПОРТА В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ****А.И. МАТВИЕНКО***(Полоцкий государственный университет)*

*Исследуется экономическое развитие спортивной отрасли в Республике Беларусь. Особое внимание уделено подходам к развитию профессионального спорта в Европе и США. Отмечены достоинства и недостатки существующих моделей профессионального спорта. Проведен сравнительный анализ американской, европейской и белорусской моделей профессионального коммерческого спорта по ряду основных критериев: профессиональные виды спорта, основной принцип проведения соревнований, особенности менеджмента, правовые основы, отношение государства, особенности финансирования, формы владения профессиональными командами, система отбора спортсменов, а также степень интернационализации профессионального спорта. Полученные результаты исследования свидетельствуют о больших отличиях складывающейся в Республике Беларусь модели профессионального спорта от существующих моделей в США и Европе.*

**Введение.** Отсутствие частного финансирования связано с тем, что в Республике Беларусь спортивный бизнес не развит. Это объясняется отсутствием в развитии спортивной отрасли экономической составляющей, т.е. системы, «приносящей доход». В большинстве случаев источниками финансирования являются бюджетные средства и средства государственных предприятий.

Удачные примеры спортивного бизнеса в Республике Беларусь единичны. В качестве ориентира можно отметить ФК «БАТЭ», который в 2011 году заработал около 20 млн. долл., из них – около 70 % от участия в Лиге Чемпионов, около 25 – 30 % от продажи игроков [1].

Эффективно действующая спортивная индустрия призвана решать не только коммерческие вопросы, но и важные социальные задачи: стимулирование и формирование здорового образа жизни, создание условий для социального роста человека.

Во многом причины неудачи коммерциализации спортивной индустрии в Республике Беларусь кроются в несовершенстве существующей структуры спортивной отрасли, где отсутствуют либо недостаточно развиты (т.е. присутствуют формально, не выполняя своих задач) ключевые элементы инфраструктуры [1].

Снижает эффективность коммерциализации индустрии спорта и разобщенность отдельных спортивных обществ и клубов при поиске путей окупаемости и отстаивании интересов (особенно в командных видах спорта). В мировой практике данная проблема эффективно решается путем создания профессиональных лиг и ассоциаций, в рамках которых профессионально подготовленный аппарат менеджмента ведет переговоры с потенциальными пользователями спортивного продукта и посредниками (телевизионные компании, производители спортивной одежды и т.п.). К сожалению, создание профессиональных лиг в нашей стране находится в настоящий момент лишь в стадии долгосрочных планов и проектов. В мировой практике наиболее удачным примером развития спортивной отрасли является система американского спорта, целью которой является развитие как экономической, так и массовой составляющих.

**Основная часть.** Становление профессионального коммерческого спорта в Республике Беларусь опирается на мировой опыт, в первую очередь США и стран Европы. Мировая практика развития профессионального спорта строилась с учетом законов экономической эволюции, в ходе которой формировались нынешние управленческие отношения.

Исторически сложились два основных подхода к развитию профессионального спорта: *коммерческо-спортивный* и *спортивно-коммерческий*, между которыми есть существенная разница.

Основу первого (коммерческо-спортивного), характерного в основном для США, составляет стремление к максимальным доходам, при этом профессиональный спорт рассматривается как специфическая сфера бизнеса. Спортивная деятельность и ее результаты – это средство достижения прибыли. Особенностью национальных чемпионатов является то, что состав команд, разыгрывающих первенство, стабилен из года в год. Команда (или команды), занявшая последнее место, не выбывает в низшую лигу. Изменение состава лиги происходит или за счет продажи-покупки клуба, или за счет нового клуба, который должен внести большой вступительный взнос в лигу, распределяемый между всеми командами.

Для американской системы менеджмента характерно получение прибыли за счет непосредственно соревновательной деятельности (а не за счет, к примеру, бюджетных ассигнований, как это происходит в Республике Беларусь), дифференциации уровня заработной платы спортсменов, вплоть до установления

лимита фонда зарплаты на команду, высокой стоимости продажи телеправ, высокого вступительного взноса для новичков, системы распределения доходов от продажи билетов, низкой арендной платы за пользование муниципальными (городскими) спортивными сооружениями, налоговых льгот. Отмеченные особенности касаются прежде всего менеджмента наиболее популярных (а значит и более прибыльных) в США видов спорта (баскетбол, американский футбол, хоккей, бейсбол).

Причина, по которой национальная ассоциация американского футбола в США имеет такой большой зрительский успех, заключается в том, что в ее клубах игрокам, тренерам и менеджерам выплачиваются, пожалуй, самые высокие во всем мировом спорте гонорары, а между командами (или ассоциацией вообще) и телевизионными каналами заключаются наиболее взаимовыгодные соглашения о трансляции игр. Иными словами, американские спортивные лиги просто нельзя сравнивать с аналогичными ассоциациями в других странах, поскольку здесь изначально существует более развитая экономическая база.

В спортивной индустрии действует следующая схема осуществления управления компанией: покупается спортивный клуб, и новый владелец приходит с командой своих единомышленников. То есть на руководящие посты в этом вновь приобретенном клубе назначается команда менеджеров, состоящая из тех людей, которые пришли вместе с новым владельцем. Они начинают проводить в соответствии со своими взглядами новую политику, заключающуюся в найме новых тренеров, специалистов и игроков, порой не считаясь с прежними клубными традициями, а иногда и спецификой отрасли. Именно по такому пути двигается один из крупнейших американских спортивных функционеров Дэйв Чекитс, который контролирует целый спортивный конгломерат, включающий в себя команду NHL New York Rangers, баскетбольную команду New York Knicks и еще несколько команд из женской лиги NBA, а также Madison Square Garden и несколько кабельных каналов телевидения. В то же время у Дэйва Чекитса есть степень MBA, он занимался до этого банковским и консалтинговым бизнесом, знания из всех этих областей он успешно использует в своем спортивном бизнесе [4].

Менеджеры американского профессионального спорта сформировали систему правовых отношений между его субъектами. Например, отношения между работодателями и профессиональными спортсменами базируются на сложившейся системе отбора игроков в команды (система драфта), их удержания в клубе, контроля над спортсменами, решения спорных правовых вопросов, а также трансферта спортсменов.

Система драфта, введенная с целью устранения борьбы между клубами за перспективных новичков и уравнивания в конечном итоге сил команд, была придумана для повышения зрелищности соревнований, а значит и доходов от них. Суть ее в том, что представители команд по определенной системе отбирают нужных игроков, при этом команда, занявшая последнее место в чемпионате, получает право первой сделать выбор. Система постоянно совершенствуется, нововведением конца 90-х годов стало проведение драфт-лотереи. Такие действия потребовались для того, чтобы снизить стремление команд, неудачно выступавших в чемпионате, оказаться на последнем месте и получить право первого выбора сильнейших новичков. Команды, не попавшие в игры плей-офф, разыгрывают это право в лотерее, при этом преимущество сохраняется за аутсайдером. Система драфта снижает конкурентную борьбу клубов за новых игроков, уменьшает их расходы, но главное – обеспечивает зрелищность спортивной борьбы. В разных видах спорта имеются существенные отличия в организации драфта, которые касаются количества раундов и привлечения зарубежных спортсменов. В некоторых видах команды могут иметь любое число игроков в своих списках; в других размер списка строго ограничен, чтобы богатые клубы не могли захватить непропорциональную долю талантливых игроков. Система драфта позволяет уравнивать силы соперников, а значит, постоянно поддерживать интерес зрителей к игре [2].

В США в спортивном бизнесе действует более жесткая конкуренция, чем в других странах. В европейском или азиатском спорте, по оценкам экспертов, не ведется такая конкурентная борьба, как в Штатах, а в Республике Беларусь ее нет вообще. В американском спорте постоянно происходит острая борьба за эфирное время и деньги. В этом, пожалуй, и состоит его основное отличие от аналогичных отраслей в других странах.

Одна из основных задач менеджеров профессионального спорта в США заключается в том, чтобы ни одна из команд не получила значительного превосходства над другими, так как зритель не пойдет на игру, если заранее может предсказать победителя. Чтобы не допустить финансового краха отдельных клубов, американская система менеджмента установила правила распределения доходов от продажи билетов и телеконтрактов, подписанных лигой. Эти правила являются факторами экономического развития и финансового благополучия профессионального спорта. Отметим и еще один ключевой момент менеджмента в США – введение ограничений на зарплату спортсменам, что также уравнивает финансовые возможности команд. Ведь даже самый богатый клуб не может пригласить игрока, соблазнив его более высокой зарплатой, если он получает максимум, установленный лигой. В США в разных видах спорта имеют место различные системы организации соревнований, что оказывает решающее влияние на спортивный менеджмент в лигах, культивирующих тот или иной вид спорта.

Влияние глобализации на мировой спортивный рынок, безусловно, очень велико, потому что в настоящее время этот бизнес стремится расти и расширять свои границы. Именно в силу глобальных процессов развития мировой экономики в США сейчас становится все более и более популярным футбол, который является видом спорта номер один в Европе [4].

Второй подход (спортивно-коммерческий) к развитию профессионального спорта в большей степени характерен для Европы. В европейских странах спортивное соперничество является приоритетным фактором и обязательным условием ведения спортивного бизнеса. Команда, занявшая последнее место по итогам чемпионата, выбывает из высшего дивизиона, уступая место другой, отобранной по спортивным результатам. Однако есть примеры, когда коммерческий принцип проведения соревнований одерживал верх и в Европе.

Сложившиеся подходы порождают не только различные системы спортивного менеджмента, но и стратегии для регулирования спортивной конкуренции. Американская стратегия, в отличие от европейской, предполагает перераспределение финансовых и людских ресурсов от сильных команд к слабым на том основании, что это создает более благоприятную для бизнеса конкуренцию и, следовательно, способствует усилению зрелищности соревнований. Система менеджмента соревнований содействует также и большей финансовой стабильности клубов – участников чемпионатов [2].

Европейская модель построена на конкуренции между спортивными командами, стремящимися создать преимущество, во многом основанное на финансовых возможностях приобретать сильнейших спортсменов. Такое положение дел рано или поздно, как правило, приводит к появлению нескольких суперклубов, которые из года в год разыгрывают между собой призовые места в чемпионате. Доказательством этого служат европейские национальные футбольные чемпионаты, итоги которых за последние 15 лет подтверждают отмеченную закономерность. В Италии доминируют «Милан» и «Ювентус»; в Германии – «Бавария» (Мюнхен); в Англии – «Манчестер Юнайтед» и «Арсенал»; в Испании – «Барселона» и «Реал» (Мадрид); в России – «Спартак», «Локомотив», ЦСКА; в Украине – «Динамо» (Киев), «Шахтер»; в Республике Беларусь – БАТЭ, «Шахтер» (Солигорск).

Анализ европейского менеджмента профессионального спорта показывает, что стремление руководителей и менеджеров команд преодолеть сложившуюся ситуацию, заложенную в самой системе организации соревнований, и достичь лучших экономических результатов приводит к тому, что многие клубы осуществляют менеджмент не по средствам, вследствие чего возможны нежелательные последствия.

По сравнению с американской системой менеджмента в Европе реализуется другой принцип комплектования профессиональных лиг. Эта особенность менеджмента приводит к другим принципам формирования команд, участию спонсоров (европейские клубы до 50 % доходов, как правило, имеют за счет спонсорской поддержки) и местных структур власти в их финансировании. В Европе клубы получают меньше доходов от продажи телеправ, зарплата спортсменов ниже и они хуже защищены социально. Отметим, что ни в США, ни в Европе в профессиональном спорте не ставится задача подготовки спортсменов в сборные команды страны для участия в международных соревнованиях.

Американская система менеджмента в профессиональном спорте рассматривает его как сферу досуга, конкурирующую с другими видами развлечений. Известные спортсмены являются представителями шоу-бизнеса. Система менеджмента способствует защищенности команд от экономических провалов, поскольку доходы распределяются между всеми командами в лиге. При этом у хозяев клуба в значительной степени ограничены возможности маневрировать финансовыми ресурсами и игроками, поскольку существуют ограничения на зарплату спортсменов [2].

Мировой профессиональный спорт – неоднозначное явление. Его модели, формировавшиеся в разных странах мира на протяжении длительного времени, имеют существенные отличия по целому ряду критериев. В качестве типовых выступают американская и европейская модели.

Сравнительный анализ (таблица) американской, европейской и белорусской моделей профессионального спорта был выполнен по следующим критериям:

- виды спорта, входящие в разряд профессиональных в США, Европе и Республике Беларусь;
- основной принцип проведения соревнований;
- особенности менеджмента;
- правовые основы;
- отношение государства;
- особенности финансирования;
- формы владения профессиональными командами;
- система отбора спортсменов для профессионального спорта, а также степень интернационализации профессионального спорта.

При рассмотрении данных критериев, следует отметить, что между профессиональным спортом в США, Европе и Республике Беларусь имеются отличия и по посещаемости соревнований, социальной защищенности спортсменов, роли и месту телевидения в поддержке спорта, месту профессионального спорта в системе общественных ценностей, в классификации спортсменов, размерах их вознаграждения и т.д.

Сравнительный анализ американской, европейской и белорусской моделей профессионального коммерческого спорта

| Характеристики                           | США   | Европа  | Республика Беларусь  |
|--|---|---|--|
| Виды спорта                              | Акцент на национальные виды (бейсбол, баскетбол, американский футбол); развитие традиционных профессиональных видов (бокс, автогонки, хоккей и др.)   | Развитие традиционных профессиональных видов (баскетбол, бокс, автогонки, футбол, хоккей и др.)   | Развитие традиционных профессиональных видов, преимущественно зимние виды спорта                           |
| Основной принцип проведения соревнований | Коммерческо-константный (акцент на экономические интересы клубов, зрелищность соревнований)   | Спортивно-ротационный   | Спортивно-ротационный  |
| Менеджмент                               | Отделенные от любительского спорта экономически мощные лиги (НБА, НФЛ и др.), акцент на социальные ценности американского общества  | Объединение в одной федерации с любительским спортом, большое влияние МСФ   | Объединение в одной федерации с любительским спортом, большое влияние МСФ                                  |
| Правовые основы                          | Отсутствие специального законодательства, опора на уставные документы спортивных организаций  | Наличие специального законодательства, базирующегося на правовых национальных нормах  | Тенденция создания национального спортивного кодекса   |
| Отношение государства                    | Профессиональный спорт – часть государственной идеологии: льготы по аренде, налогообложению, заинтересованность и поддержка политиков   | Государство способствует развитию, экономическая помощь муниципальных советов   | Государство, которое способствует развитию через областные и местные структуры, оказывая финансовую помощь |
| Финансирование                           | За счет собственной спортивной деятельности, приносящей прибыль. Набор источников схож с тем, что в Европе, но разное их долевое участие. Ведущая роль телевидения. Практическое отсутствие спонсорства как элемента финансовой поддержки | Набор источников схож с тем, что в США и в значительно большей мере наблюдается участие спонсоров и оказание финансовой поддержки со стороны государственных структур | Спортивная деятельность не окупает расходов. Значительная роль бюджетных ассигнований                      |
| Основные формы владения                  | Частная и корпоративная   | Корпоративная в виде акционерных обществ, частная   | Многообразие форм: государственные, ведомственные, общественные и некоммерческие организации               |
| Система отбора спортивного резерва       | Через школьный и студенческий спорт при помощи системы драфта   | Через сферу спорта высших достижений  | Через систему специализированных спортивных школ: ДЮСШ, СДЮШОР   |
| Степень интернационализации              | Относительно закрытая система   | Широкое участие легионеров, высокая степень интернационализации   | Высокая степень интернационализации  |

Источник: собственная разработка на основе [3].

Сравнительный анализ свидетельствует о существенных отличиях складывающейся в Республике Беларусь модели профессионального спорта от существующей в США и в меньшей степени – от европейской.

В отдельных странах встречаются другие модификации. Государственная заинтересованность и поддержка сделали возможным развитие профессионального футбола в Нигерии и Китае. В Нигерии в 1990 году по инициативе государства было зарегистрировано 30 профессиональных команд, владельцами которых стали как частные лица, так и государственные организации. Командам были предоставлены экономические льготы, которые касались арендной платы за пользование стадионами, налоговых сборов, получения земли для строительства стадионов, разрешений на занятия коммерческой деятельностью. Участие государства дало результаты: в 1996 году сборная Нигерии стала олимпийским чемпионом и уверенно вошла в число лидеров мирового футбола.

В Китае модель развития профессионального футбола во многом сходна с нигерийским вариантом. Но активное участие государства подкреплено финансовой поддержкой спонсоров. Акцент был сделан на развитие отдельных видов спорта с целью превращения их в профессиональные. В ходе реформ поставлена задача создания механизма управления, который соответствовал бы, с одной стороны, статусу и роли спорта в китайском обществе, а с другой – роли рынка в системе современного профессионального спорта. В 1994 году в КНР была организована профессиональная лига (12 команд), спонсором

которой по инициативе властей выступила американская табачная компания «Мальборо», получившая льготные условия для бизнеса в стране.

**Заключение.** Полученные в проведенном исследовании данные стали основанием для следующих выводов:

- финансирование профессиональных клубов как в США, так и в Европе осуществляется в основном за счет доходов, получаемых непосредственно от спортивной деятельности. Этот критерий является одним из самых важных (если не самым важным) при характеристике степени развития профессионального спорта в той или иной стране;

- европейские клубы в финансовом плане в большей степени зависят от государственной поддержки на местном уровне, и не все команды способны полностью окупать расходы за счет только спортивной деятельности, лишь лучшие из них приносят прибыль владельцам;

- продажа билетов для зарубежных клубов как в США так и в Европе – основной источник доходов, что нетипично для спорта в Республике Беларусь;

- вторым источником по значимости (а иногда и первым) для зарубежных команд являются средства, полученные от продажи прав на телетрансляцию. Причем не команды, а лиги заключают договоры с телевидением и распределяют полученные доходы между ними. Но команды сохраняют за собой право на контракт с региональными телестанциями. В Республике Беларусь этот источник финансирования находится в стадии становления;

- спонсорство нехарактерно для американского спорта, но в Европе оно играет существенную роль. Лицензирование в бюджетах американских клубов, в отличие от европейских, достигает всего нескольких процентов, хотя абсолютные цифры по этой статье превышают доходы многих европейских и, конечно, белорусских клубов. Важной особенностью спорта в Европе является финансовая помощь муниципальных советов, что в принципе во многом напоминает существующую систему финансирования клубов в Республике Беларусь.

Современный этап развития мирового профессионального спорта рождает новые варианты моделей. К их числу можно отнести и формирующуюся белорусскую.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Манжинский, С.А. Экономические аспекты развития спортивной отрасли Республики Беларусь / С.А. Манжинский, Е.В. Россоха // Труды БГТУ: Экономика и управление. – Минск: БГТУ, 2011. – № 7. – С. 140 – 142.
2. Починкин, А.В. Профессиональный спорт: анализ успешного менеджмента / А.В. Починкин // Спортивный менеджмент. – 2004. – № 1. – С. 22 – 27.
3. Европейская и Американская модели профессионального спорта // Sportbusiness. Спортивный менеджмент. Теория. Практика. Информация [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: <http://sportbusiness.livejournal.com/2683.html>. – Дата доступа: 24.05.2013.
4. Интервью с Робертом Дэймоном и Джемом Хьюджесом // Сообщество E-xecutive.ru. Публикации по профессиональной специализации, анализ рынка [Электронный ресурс]. – 2002. – Режим доступа: [http://old.e-xecutive.ru/publications/specialization/article\\_1272](http://old.e-xecutive.ru/publications/specialization/article_1272). – Дата доступа: 19.05.2013.

Поступила 25.09.2013

#### ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL FEATURES OF THE PROFESSIONAL AND COMMERCIAL SPORTS MODEL IN THE REPUBLIC OF BELARUS

A. MATVIENKO

*The article is devoted to the economic development of the sports industry in the Republic of Belarus. Special attention is given to the approaches to development of professional sport in Europe and the USA. Advantages and disadvantages of the existing models of professional sports are marked. The comparative analysis of American, European and Belarusian models of professional and commercial sports by a number of basic criteria is made: professional sports, the main principle of competition, the specifics of management, legal basis, and the attitude of the state, especially financing, forms of professional teams ownership, the system of selection of sportsmen, as well as the degree of internationalization of professional sports. The results obtained show great differences between the model of professional sports in the Republic of Belarus from existing models in the USA and Europe.*