

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»  
Институт экономики и управления  
Кафедра экономики

Д. П. Аркалов, А. В. Литвин

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СПОРТА:  
МОДЕЛИ ОПТИМАЛЬНОГО  
РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ

Монография



Ижевск  
2023

УДК 338.796  
ББК 65.497.5  
А82

*Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом УдГУ*

**Рецензенты:** д-р экон. наук, профессор ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет» А. М. Макаров, канд. пед. наук, доцент ФГБОУ ВО «Чайковская государственная академия физической культуры и спорта» Т. В. Фендель.

**Аркалов Д. П., Литвин А. В.**

А82 Экономические аспекты спорта: модели оптимального распределения ресурсов : монография. – Ижевск : Удмуртский университет, 2023. – 134 с.

**ISBN 978-5-4312-1106-5**

**DOI: 10.35634/978-5-4312-1106-5-2023-1-134**

Монография посвящена вопросам рационального распределения ресурсов спорта на базе известного в экономике метода «Затраты–Выпуск». Представлена и подробно описана авторская концепция спортивного продукта и его конкурентоспособности как экономических атрибутов. Приведены разработанные модели и методики, результаты практического применения.

Предназначена для специалистов-практиков, а также всем интересующимся вопросами экономики физической культуры и спорта.

УДК 338.796  
ББК65.497.5

**ISBN 978-5-4312-1106-5**

© Д. П. Аркалов, А. В. Литвин, 2023  
© ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет», 2023

## ВВЕДЕНИЕ

Положение, в котором оказалась сегодня Россия, требует разработки совершенно новых подходов и принципов организации, управления, а также оптимального использования имеющихся ограниченных ресурсов в большинстве видов экономической деятельности. Не является исключением в этом отношении и спортивная сфера. Несмотря на значительное укрепление за последние годы финансовой базы многих спортивных организаций, основные средства по-прежнему поступают из бюджетов различных уровней, и все меньше от меценатов и спонсоров, даже при том, что последние дают деньги спорту без надежды на возврат – из альтруизма или личных амбиций. Такая ситуация очень рискованна, особенно для регионального и муниципального спорта, так как по мере рационализации управления на всех уровнях обоснованность расходования финансовых ресурсов будет контролироваться все жестче и жестче. При разработке и принятии оптимальных управленческих решений необходимы научные методы и методики, позволяющие комплексно оценивать имеющийся потенциал спортивной отрасли. По этой причине использование методов и моделей экономической диагностики сферы спорта представляется актуальным.

В работе представлены модели и методики оптимального распределения ресурсов, прежде всего финансовых, разработанные авторами и апробированные в спортивных организациях Удмуртской Республики. Принципиальным отличием данных методик является широкое использование современного математического аппарата, а кроме того, значительного объема статистической информации по каждой спортивной федерации (виду спорта), что практически полностью исключает лоббирование чьих-либо интересов со стороны чиновников, либо необоснованно высокое финансирование отдельных направлений спортивной деятельности.

## 1. Экономико-правовая характеристика спорта

Сфера физической культуры и спорта (далее – сфера спорта, область спорта, спорт), являясь частью сферы услуг, представляет собой организованную коллективную деятельность, состоящую из комплекса интеллектуальных и коммуникативных процессов, связывающую организационно-управленческую, экономическую и финансово-хозяйственную деятельности, обладает рядом как общих характеристик, так и специфических, присущих только ей.

К общим характеристикам можно отнести следующие:

– является одним из видов хозяйственной деятельности, направленной на удовлетворение личных потребностей населения и нужд государства, а также потребностей общества в целом.

– представляет собой совокупность отраслей и видов деятельности, функциональное назначение которых в системе общественных отношений выражается в оказании и реализации услуг и духовных благ для населения.

– является составной частью народнохозяйственного комплекса, участвует в общей системе экономических отношений и подчиняется общим экономическим законам, действующим в данном обществе.

К специфическим характеристикам сферы спорта, и, в частности, спорта (спорта высших достижений и профессионального спорта), помимо всех атрибутов присущих услугам, которые были сформулированы и описаны в работах А. Фишера<sup>1</sup>, Ж. Фурастье<sup>2</sup>,

---

<sup>1</sup> Fisher A. G. B. The clash of progress and security. – London: Macmillan, 1935. – 235 p.

<sup>2</sup> Гугняк В. Я. Экономическая мысль Ж. Фурастье // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 96. – С. 29–36.

К. Кларка<sup>1</sup>, Г. Ассэль<sup>2</sup>, К. Лавлока<sup>3</sup>, Х. Ворачека<sup>4,5</sup> и многих других учёных и исследователей, можно отнести его автономность<sup>6,7</sup>, которой характерны следующие аспекты.

Наличие конкуренции и допущение насилия, которое выражается в нанесении телесных повреждений спортсменами друг другу как во время тренировочных мероприятий (непосредственно в момент получение спортивных услуг), так и во время спортивных мероприятий, при практической реализации своих навыков на спортивных соревнованиях (например: единоборства, хоккей). В некоторых технических видах спорта (автоспорт, мотоспорт, парашютный спорт) спортсмены рискуют жизнью, достигая спортивных результатов и конкурируя между собой, при этом возможен летальный исход<sup>8</sup>. Особенность заключается в том, что спортсмены осознанно идут на риск, связанный с травмами и потерей здоровья, что не характерно для услуг в других социальных сферах: образование, здравоохранение, культура и пр.

Также спорт, будучи частью сферы услуг и частью непродовственного сектора экономики, не подразумевает под собой реализацию материальных благ для потребителей. Основные процессы в нём как в сфере – это порождение и развитие

---

<sup>1</sup> Clark C. The conditions of economic progress. – London: Macmillan, 1940. – 515 p.

<sup>2</sup> Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия / пер. с англ. М. З. Штернгарца. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 803 с.

<sup>3</sup> Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / пер. с англ. Т. В. Безвенок и др. – 4-е изд. – М.: Вильямс, 2005. – С. 34.

<sup>4</sup> Ворачек Х. О состоянии «теории маркетинга услуг» // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С. 99–103.

<sup>5</sup> Woratschek H., Horbel C., Popp B., Ströbel T. Service-Quality-Value-Framework: Eine Integration von zentralen Forschungsansätzen im Dienstleistungsmanagement // Always Ahead im Marketing: Offensiv, digital, strategisch. – Berlin: Springer, 2015. – S. 99–116.

<sup>6</sup> Понкина А. И. Теоретико-правовые основы интерпретации автономности // Право и образование. – 2013. – № 3. – С. 69–78.

<sup>7</sup> Государственное управление в сфере спорта / И. В. Понкин, А. И. Редькина, А. А. Соловьев, О. А. Шевченко; науч. ред. И. В. Понкин. – М.: Буки Веди, 2017. – С. 9–14.

<sup>8</sup> Ившин, В. Г. Насилие как парадоксальный атрибут автономности спорта / В. Г. Ившин, Д. П. Аркалов // Спорт: экономика, право, управление. – 2022. – № 4. – С. 16–19.

новых идей, методик, технологий, обучения, распространения, внедрения и т. д., относящиеся к деятельности производства и воспроизводства<sup>1</sup>.

Спорт как отрасль экономики представляют собой систему учреждений и организаций, основной экономической функцией которых является оказание физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг населению. Как отрасль спорт характеризуется также наличием общих регламентов, правил, нормативно-правовой базы, методик и требований к оказываемым услугам.

В России сфера спорта в подавляющем большинстве относится к государственному сектору экономики, о чем свидетельствуют её действующая модель управления и регулирования<sup>2</sup>. Российская модель опирается на принцип государственного подхода к управлению сферой спорта<sup>3</sup>, что отличает её от европейских моделей, основанных на «мягкой силе»<sup>4</sup>.

Ввиду данного факта спорт в России тесно связан с политикой, что формирует общий методологический контекст, который проявляется в характерных особенностях взаимного влияния этих двух сфер. О взаимосвязи спорта и политики ещё в 1979 году написал П. С. Макинтош<sup>5</sup>. Также политический аспект был отмечен К. Стивенсоном<sup>6</sup>. Трехстороннюю взаимопроникающую связь спорта, экономики и политики, отражающую общие интересы спортивных организаций, частного сектора экономики и государства, также отмечена В. А. Ледневым<sup>7</sup>.

---

<sup>1</sup> Горбань С. Н., Приходько В. В. Спорт как отрасль и сфера // Теория и практика физической культуры. – 1996. – № 6. – С. 18-20.

<sup>2</sup> Понкин И. В. и др. Государственное управление в сфере спорта: учебник для магистров. М: Буки Веди, 2017. – С 66-75.

<sup>3</sup> Алтухов С. В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: учеб.-метод. пособие / С. Алтухов. – 2013. М : Советский спорт. – С. 16-27.

<sup>4</sup> Zuev V., Popova I. The European Model of Sport: Values, Rules and Interests // International Organisations Research Journal. – 2018. – № 13 (1). – pp 51-65.

<sup>5</sup> McIntosh P. Fair play. Ethics in sport and education. Heinemann, London, 1979. – 213 p.

<sup>6</sup> Stevenson C. Sport as contemporary social phenomenon: a functional explanation // International journal of physical education. – 1974. – Vol. 11. – P. 8–14.

<sup>7</sup> Леднев В. А. Мировая индустрия спорта: в поисках нового баланса // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2016. – № 2 (19). – С. 16-23.

Уже относительно давно в спортивной да и экономической литературе рассмотрен вопрос о том, каким образом экономические успехи в стране влияют на успехи в спорте<sup>1</sup>. Очевидно, что это является результатом специфического объединения многих факторов, в том числе политических, социальных, демографических. Вначале предполагалось, что успехи в спорте зависят от величины населения. Считая, что условно спортивные ресурсы равномерно распределены по всем странам, должны были бы страны с наибольшей численностью населения иметь наилучшие успехи в спорте. Достижения небольших стран, таких как Болгария, бывшая ГДР, Финляндия, Швеция, в отдельных особенно популярных в этих странах видах спорта опровергают это утверждение. То есть получается, важно не то, каким ресурсом обладает страна, а как этот ресурс используется.

Понятия «физическая культура» и «спорт» в России закреплены на законодательном уровне в Законе № 329-ФЗ (п. 26 ст. 2)<sup>2</sup> под физической культурой, понимается часть культуры, представляющая собой совокупность ценностей, норм и знаний, создаваемых и используемых обществом в целях физического и интеллектуального развития способностей человека, совершенствования его двигательной активности и формирования здорового образа жизни, социальной адаптации путем физического воспитания, физической подготовки и физического развития. А понятие «спорт» (п. 12 ст. 2)<sup>3</sup> определяется как сфера социально-культурной деятельности, совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним. Закрепление данных по-

---

<sup>1</sup> Heinemann K. Einführung in die Ökonomie des Sports. – Schorndorf: Holmann Verlag, – 1995. – 216 s.

<sup>2</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 04 декабря 2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 28.02.2023).

<sup>3</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 04 декабря 2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 28.02.2023)

нятий на законодательном уровне даёт легальность терминологическому аппарату сферы физической культуры и спорта. Но официальные определения не раскрывают сущности этих явлений с позиции результата и возникающих отношений, а лишь дают общие определения процессам, и тем более не учитывают экономическую составляющую.

Для услуг в области спорта, относящихся к нематериальным и влияющих на физическое и духовное состояние граждан, существует национальный стандарт «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные»<sup>1</sup>, который содержит следующие определения:

1) физкультурно-оздоровительная услуга – деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя в поддержании и укреплении здоровья, физической реабилитации, а также проведении физкультурно-оздоровительного и спортивного досуга;

2) спортивная услуга – деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя в достижении спортивных результатов.

Наиболее существенное различие между данными видами услуг заключается в том, что основа и цель физкультурно-оздоровительной услуги – это процесс и поддержание физического состояния получателя услуги, которое его бы удовлетворяло. Целью спортивной услуги является результат, выраженный в победе на спортивных соревнованиях, либо в конкретных измеримых результатах, поскольку спортивные услуги подразумевают достижение спортивных результатов, которые измеримы и классифицируемы<sup>2</sup>.

Одной из особенностей спорта является непосредственное участие спортсмена в реализации спортивной услуги (тре-

---

<sup>1</sup> ГОСТ Р 52024-2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования.

<sup>2</sup> О внесении изменений в положение о Единой всероссийской спортивной классификации, утвержденное приказом Министерства спорта Российской Федерации от 20 февраля 2017 г. № 108: приказ Министерства спорта РФ от 1 июня 2021 г. № 370.



нировке, спортивном соревновании). Данная особенность характеризует спортсменов, непосредственно участвующих в производстве услуг, как дополнительный ресурс, что также отмечается некоторыми учёными<sup>1</sup>. Ввиду непосредственного участия спортсмена в реализации спортивной услуги и являясь объектом воздействия, он со временем становится носителем определенного состояния: физического, в рамках метрологически состоятельных параметров, и эмоционального, в рамках своего субъективного понимания; а также таких качеств, как, например, конкурентоспособность и целеустремленность, которые могут характеризовать его уникальность.

В соответствии с видами оказываемых услуг Х. Ворачеком была предложена классификация физкультурно-спортивных учреждений и организаций на три группы<sup>2</sup>:

1) оказывающие активные спортивные услуги. К данной группе ученый относит коммерческие и некоммерческие организации и учреждения, торгующие спортивными товарами, оказывающие услуги спортивного туризма, образовательные услуги в сфере спорта, услуги по занятию спортом и проведению свободного времени;

2) оказывающие пассивные спортивные услуги. К таким организациям и учреждениям относятся организаторы спортивных мероприятий и событий, а также спортивные СМИ;

3) оказывающие консультационные и посреднические услуги. В данную группу входят агентства, занятые в сфере спортивной рекламы и спонсорства, а также фирмы, предоставляющие консультационные услуги в области спорта.

В своей работе К. Стивенсон выделяет пять основных функций услуг в области спорта<sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Восколович Н. А. Экономика платных услуг. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 441 с.

<sup>2</sup> Woratschek H. Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen // ZfB-Ergänzungsheft. – 2002. – № 4. – S. 2–16.

<sup>3</sup> Stevenson C. Sport as contemporary social phenomenon: a functional explanation // International journal of physical education. – 1974. – Vol. 11. – P. 8–14.

- 1) социально-эмоциональная (поддержание психологического равновесия);
- 2) социализирующая (усвоение социальных норм);
- 3) интегрирующая (расширение социального круга общения и интересов);
- 4) политическая (участие спорта в идеологических процессах);
- 5) поддерживающая социальную мобильность (возможность повышения социального статуса, социальный лифт).

Одним из отличительных аспектов сферы спорта в России является то, что физическая культура и спорт являются частью государственной социальной политики по укреплению здоровья граждан, повышения конкурентоспособности на спортивной арене и укреплению национального духа. На государственном уровне реализуется Федеральный проект «Спорт – норма жизни»<sup>1</sup> в рамках национального проекта «Демография»<sup>2</sup>. Также российская модель характеризуется наличием муниципальных и государственных спортивных учреждений: детско-юношеские спортивные школы, спортивные школы олимпийского резерва, центры спортивной подготовки и пр.<sup>3</sup>.

В соответствии с действующим законодательством в России спорт разделяется на направления, которые взаимосвязаны между собой и зависят друг от друга. В настоящий момент выделяют следующие направления.

1. Детско-юношеский спорт – часть спорта, направленная на физическое воспитание и физическую подготовку лиц, не достигших возраста восемнадцати лет, посредством их участия

---

<sup>1</sup> О проекте «Спорт – норма жизни». – URL: <https://normasport.ru/about/>

<sup>2</sup> Паспорт национального проекта «Демография»: утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 г. № 16.

<sup>3</sup> Об утверждении требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации: приказ Министерства спорта РФ от 30 октября 2015 г. № 999.

в организованных и (или) самостоятельных занятиях, физкультурных мероприятиях и спортивных мероприятиях, а также на подготовку спортивного резерва. Данное направление очень тесно связано со школьным спортом, так как подавляющее большинство участников детско-юношеского спорта обучаются в образовательных организациях. А. Т. Паршиков и В. И. Столяров отмечают, что при оценке детско-юношеского спорта важно учитывать не только позитивный потенциал спортивного соперничества, но также те негативные последствия, к которым может привести отказ от его использования в системе социализации детей и подростков. В первую очередь спортивные соревнования моделируют конфликт между противоборствующими сторонами, который управляется в соответствии с действующими правилами<sup>1</sup> и подчиняется им.

2. Корпоративный спорт – часть массового спорта, направленная на физическую подготовку, физическое развитие работников организаций, объединенных отраслевой принадлежностью или принадлежностью к профессии, государственными корпорациями, органами государственной власти и органов местного самоуправления, членов их семей и на организацию и проведение физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий среди указанных работников, членов их семей, в том числе реализуемая при содействии физкультурно-спортивных обществ. Данное направление является частью массового спорта и определяет участников лишь по принадлежности к тому или иному юридическому лицу. Проведенные исследования показывают, что корпоративный спорт выступает одним из современных инструментов решения задач частного сектора, а основными его функциями являются объединение коллектива,

---

<sup>1</sup> Паршиков А. Т., Столяров В. И. Проблемы детско-юношеского спорта в концепции новой российской стратегии развития физической культуры и спорта // Вестник Российского международного олимпийского университета. – 2019. – № 3 (32). – С. 40–55.

формирование командного духа, улучшение внутренних коммуникаций и поддержание здоровья работников, а также в перспективе возможность экономить затраты на персонал<sup>1</sup>. Также развитие корпоративного спорта положительно влияет на социальный климат в коллективе и на лояльность сотрудников к организации<sup>2</sup>.

3. Массовый спорт – часть спорта, направленная на физическое воспитание и физическое развитие граждан посредством проведения организованных и (или) самостоятельных занятий, а также участия в физкультурных мероприятиях и массовых спортивных мероприятиях. Массовый спорт охватывает все экономически активное население, а также детей, подростков и граждан пожилого возраста, которые в той или иной степени участвуют в спортивно-массовых мероприятиях, проводимыми как на национальном уровне, так и частными лицами. Также можно считать, что массовый спорт выступает как «непрерывный социальный эксперимент», в ходе которого человек познает свои возможности, расширяет свой потенциал, накапливает и совершенствует человеческий капитал<sup>3</sup>. Стоит отметить, что на сегодняшний день ценность массового (любительского) спорта, как одного из наиболее перспективных направлений преодоления социального и духовного кризиса современного общества, повышается за счёт ориентира на концепцию здоровьесформирования<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Тихомирова А. М., Кочерьян А. М. Корпоративный спорт как фактор стимулирования персонала // Московский экономический журнал. – 2020. – № 10. – С. 590–595.

<sup>2</sup> Власова С. В. Применение метода SWOT-анализа при формировании стратегии развития корпоративного спорта (на примере НП «УС „Атомстройкомплекс“») // Конкурентоспособность территорий: материалы XX Всерос. экон. форума молодых ученых и студентов (Екатеринбург, 27–28 апреля 2017 г): в 8 ч. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2017. – Ч. 2. – С. 105–109.

<sup>3</sup> Седых Ю. А. Развитие массового спорта в современной России // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 10-7. – С. 91–93.

<sup>4</sup> Пономарев И. Е., Стривева Л. Ю., Олонцев С. Б. Массовый спорт и спорт высших достижений как современный социокультурный феномен // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 1. – С. 236–240.

4. Профессиональный спорт – часть спорта, направленная на организацию и проведение профессиональных спортивных соревнований. Фактически профессиональный спорт является областью трудовых и, как следствие, экономических отношений. В данном направлении ярко выражена коммерциализация спорта и представление его как бизнеса. Вся деятельность в данной области направлена на получение экономической и финансовой выгоды.

5. Спорт высших достижений – часть спорта, направленная на достижение спортсменами высоких спортивных результатов на официальных всероссийских и международных спортивных соревнованиях. В данном направлении государство выступает в роли заказчика на определенный спортивный результат и определенное количество спортсменов. Спорт высших достижений тесно связан с профессиональным спортом, спортсмены обоих направлений получают денежное вознаграждение за результат. Однако цели у данных направлений разные: цель спорта высших достижений – олимпийское золото, цель профессионального спорта – максимизация прибыли.

6. Студенческий спорт – часть спорта, направленная на физическое воспитание и физическую подготовку обучающихся в профессиональных образовательных организациях и образовательных организациях высшего образования, их подготовку к участию и участие в физкультурных мероприятиях и спортивных мероприятиях, в том числе в официальных физкультурных мероприятиях и спортивных мероприятиях. Стоит отметить, что, в отличие от США, в России студенческое направление развито слабо. При этом на сегодняшний день перед государством, ВУЗами и ССУЗами стоят масштабные задачи в развитии

данного направления<sup>1</sup>. Также стоит отметить важность межотраслевой программы развития студенческого спорта, которая задействует множество заинтересованных лиц как со стороны общественных организаций, так и со стороны органов власти<sup>2</sup>.

7. Школьный спорт – часть детско-юношеского спорта, направленная на физическое воспитание и физическую подготовку обучающихся в общеобразовательных организациях, их подготовку к участию и участие в физкультурных мероприятиях и спортивных мероприятиях, в том числе в официальных физкультурных мероприятиях и спортивных мероприятиях.

Изобразим различные направления спорта с помощью диаграммы Венна<sup>3</sup> (рисунок 1). В схему не включено направление «физическая культура», так как данное направление не подразумевает под собой соревновательную составляющую и, как следствие, измеримый результат в виде спортивных достижений<sup>4</sup>.

На рисунке 1 показано, что массовый спорт – это наиболее общее понятие, включающее в себя школьный спорт, который, в свою очередь, является частью детско-юношеского спорта и фактически первоначальным базисом для дальнейшего построения спортивной системы. При достижении определенного возраста дети из детско-юношеского спорта переходят в студенческий, который соприкасается с корпоративным спортом. Особое место занимают спорт высших достижений

---

<sup>1</sup> Леднев В. А., Первушина Е. А. Тенденции развития студенческого спорта в России // Экономические науки. – 2016. – № 141. – С. 38–44.

<sup>2</sup> Плахин А. Е., Кочерьян М. А. Стратегическое сетевое управление физкультурно-спортивной деятельностью вуза // Актуальные проблемы развития физической культуры, спорта и туризма в современных условиях: сб. науч. тр. VI Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 15 апреля 2021 г.). – Курск: ЮЗГУ, 2021. – С. 292–295.

<sup>3</sup> J. Venn M. A. (1880) I. On the diagrammatic and mechanical representation of propositions and reasonings, *Philosophical Magazine Series 5*, – 10:59, – 1-18.

<sup>4</sup> Аркалов Д. П. Теоретические аспекты функционирования сферы физической культуры и спорта // Спорт: экономика, право, управление. – 2021. – № 2. – С. 10–13.

и профессиональный спорт, предполагающие участие наиболее талантливых и перспективных спортсменов. Стоит отметить, что массовый спорт включает в себя все любительские старты, в которых принимает участие население, занимающиеся индивидуально, а также лица пожилого возраста.

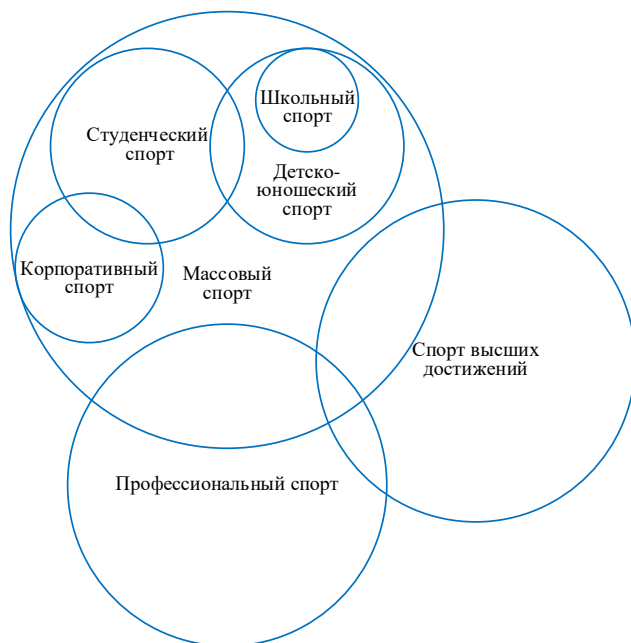


Рисунок 1. Взаимодействие существующих направлений в спорте<sup>1</sup>

В таблице 1 представлено структурирование различных направлений спорта в соотношении с услугами в области спорта в соответствии с целями и задачами, ориентированными на процесс или результат, как было отмечено ранее.

---

<sup>1</sup> Аркалов Д. П. Теоретические аспекты функционирования сферы физической культуры и спорта // Спорт: экономика, право, управление. – 2021. – № 2. – С. 10–13.

Соотношение услуг и направлений  
в области спорта

Услуги	Направление спорта
Спортивные услуги	Профессиональный спорт
	Спорт высших достижений
Физкультурно-оздоровительные услуги	Детско-юношеский спорт
	Школьный спорт
	Студенческий спорт
	Корпоративный спорт
	Массовый спорт

Одним из базовых документов, определяющих направления развития сферы спорта, является Стратегия-2030<sup>1</sup>, которая определяет основную миссию государства в следующих направлениях:

- формирование культуры и ценностей здорового образа жизни как основы устойчивого развития общества и качества жизни населения;
- создание необходимых условий для поступательного развития сферы спорта;
- повышение экономической привлекательности и эффективности функционирования сферы спорта;
- обеспечение прозрачности и честности соревновательного процесса;
- укрепление международного сотрудничества и повышение авторитета России на международной спортивной арене.

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г.: распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р.



Безусловно, роль государства наряду с общественными организациями и институтами значима во всех аспектах, особенно социально-экономических. Однако развитие сферы спорта должно основываться на инновациях в данной сфере и смежных областях<sup>1</sup>.

В части последнего направления миссии, а именно повышение авторитета на международной спортивной арене, в настоящее время действует Концепция-2025<sup>2</sup>. Основной составляющей сферы спорта, согласно данной концепции, является понятие «система спортивной подготовки» или «система подготовки спортивного резерва». В документе не конкретизируется, что имеется в виду под самой системой, однако реализация данного направления миссии и достижение целей системы невозможно без качественной реализации спортивных услуг.

В научной литературе обозначают проблемы, выраженные в отсутствии эффективной системы детско-юношеского спорта, отбора и подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд<sup>3</sup>. Углубляясь в данную проблему, можно увидеть нестыковку и отсутствие перехода от физической культуры к спорту. В действующей модели управления сферой спорта основной функцией спортивных учреждений, таких как спортивные школы олимпийского резерва, спортивные школы, детско-юношеские спортивные школы, является подготовка спортивного резерва для национальных спортивных

---

<sup>1</sup> Мызрова К. А., Рожкова Е. В. Факторы и тенденции развития рынка спортивно-оздоровительных услуг // Наука и спорт: современные тенденции. – 2015. – Т. 9, № 4 (9). – С. 70–76.

<sup>2</sup> Об утверждении концепции подготовки спортивного резерва в Российской Федерации до 2025 г. и плана мероприятий по ее реализации: распоряжение Правительства РФ от 17 октября 2018 г. № 2245-р.

<sup>3</sup> Смирнова Л. С., Еремеева Л. А. К вопросу о правовом обеспечении механизма подготовки спортивного резерва в Российской Федерации // Среднее профессиональное и высшее образование в сфере физической культуры и спорта: современное состояние и перспективы развития: материалы Всерос. науч.-практ. конф., посвященной 50-летию ФГБОУ ВО «УралГУФК» (Челябинск, 26 марта 2020 г.). – Челябинск: УралГУФК, 2020. – С. 256–258.

сборных команд<sup>1</sup>, т. е. оказание спортивных услуг – ориентир на спорт высших достижений.

Целевое финансирование спорта осуществляется по целому ряду направлений, но в основном в рамках федеральных целевых программ, что повышает качество спортивной подготовки за счет приобретения и предоставления необходимого оборудования и инвентаря<sup>2</sup>. В виде отдельных проектов ведется работа по развитию детско-юношеского спорта, что особенно важно для будущего российского спорта с точки зрения создания задела для спортивного резерва.

В ряде методических рекомендаций, а также в программах спортивной подготовки можно встретить следующие определения системы спортивной подготовки:

- многолетний, круглогодичный, специально организованный и управляемый процесс, основанный на научных и практических знаниях<sup>3</sup>;
- система подготовки, включающая три главные подсистемы: соревнования, тренировки и факторы, повышающие эффективность соревновательной и тренировочной деятельности. Поэтому данная система подчиняется основным закономерностям как теории спорта, так и теории систем, а управление ею основывается на теории менеджмента<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Об утверждении требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации: приказ Министерства спорта РФ от 30 октября 2015 г. № 999.

<sup>2</sup> Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» и о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации (с изменениями и дополнениями): Постановление Правительства РФ от 30 сентября 2021 г. № 1661.

<sup>3</sup> Озолин Н. Г. Современная система спортивной тренировки. – М.: Альянс, 2017. – 480 с.

<sup>4</sup> Казиков И. Б. Система подготовки российских спортсменов к играм Олимпиад в современных условиях развития спорта: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. – М., 2004. – С. 11.

Данные определения опираются на понятие «процесс», но не содержат понятие «результат». Как было отмечено ранее, спортивная подготовка по своей сути является спортивной услугой, соответственно, при ее реализации должен достигаться спортивный результат.

Также в Законе № 329-ФЗ говорится, что спортивная подготовка – это учебно-тренировочный процесс, который подлежит планированию, осуществляется в рамках образовательной или трудовой деятельности, направлен на физическое воспитание и физическое развитие спортсменов, совершенствование их спортивного мастерства посредством систематического участия в спортивных мероприятиях, в том числе спортивных соревнованиях<sup>1</sup>.

Специалистами в области подготовки спортсменов отмечается, что первоочередными задачами системы спортивной подготовки являются: развитие сети специализированных организаций; научно-методическое, медицинское и медико-биологическое обеспечение подготовки спортивного резерва; осуществление инновационной деятельности в области подготовки спортивного резерва; обновление содержания тренировочного процесса и совершенствование системы спортивных соревнований; совершенствование системы отбора талантливых спортсменов и спортивно одаренных детей; развитие кадрового потенциала; внедрение дифференцированных подходов к обеспечению различных социально-демографических групп населения услугами в сфере спорта с учетом их мотивации, интересов и потребностей<sup>2</sup>. Из данного перечня задач следует, что необходимо выполнять ряд процессов, необходимых для

---

<sup>1</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 04 декабря 2007 г. №329-ФЗ (ред. от 28.02.2023).

<sup>2</sup> Вырупаев В. К., Антонов Д. П., Титова Н. А., Найданов Б. Н. Актуальные вопросы формирования системы подготовки спортивного резерва в Российской Федерации // Наука и спорт: современные тенденции. – 2018. – Т. 20, № 3 (20). – С. 47–52.

функционирования системы, но не упоминается о конечном результате или цели.

Несмотря на то, что на каждом уровне власти (федеральном, региональном и муниципальном) существуют полномочия по реализации управленческих функций в сфере спорта, ряд проблем замедляют исполнение решений и реализацию процессов. Одной из таких проблем является несовершенство и противоречивость законодательной базы, регулирующей данную сферу. В частности, нечетко прописано участие муниципалитетов в системе спортивной подготовки, о чем не говорится в Законе № 131-ФЗ<sup>1</sup>. Еще одна проблема заключается в том, что спортивные сборные команды, являясь «конечными потребителями» спортсменов высокого класса, оторваны от управления системой подготовки спортивного резерва. Сборные спортивные команды, определение которым дано в Законе № 329-ФЗ, не принимают участие в планировании развития и финансировании системы, которые осуществляется преимущественно органами исполнительной власти регионов и муниципалитетами. В свою очередь, спортивные федерации, которые наделены на законодательном уровне полномочиями и ответственностью за развитие того или иного вида спорта, не имея собственных бюджетов и источников дохода, кроме государственных денег, являются лишь организаторами и отчасти координаторами. Особенно это касается регионального уровня и тем более муниципального. Разнонаправленность интересов и задач заинтересованных ведомств и органов власти на федеральном, регио-

---

<sup>1</sup> Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 06 октября 2003 г. № 131-ФЗ (с изм. от 29 декабря 2020 г.).

нальном и муниципальном уровнях приводит к искажению конечного желаемого результата<sup>1</sup>. Также одна из основных проблем достижения целей спорта заключается в недостаточном межведомственном и межуровневом взаимодействии<sup>2</sup>, а наличие дублирующих предписаний в законодательстве о спорте является серьезной проблемой государственного регулирования сферы спорта<sup>3</sup>.

Описанные выше проблемы носят системный характер и в большинстве случаев заключаются в отсутствии единой цели, взаимодействия при планировании и реализации, непонимании общей концепции развития сферы спорта и результатов реализации спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг. В результате лица, принимающие участие в функционировании сферы спорта, не всегда предсказуемы, что обусловлено воздействием внешней среды, внутренними изменениями и управлением. Несмотря на структурное управление сферой спорта, при постановке задач и их исполнении может достигаться разный результат ввиду различий в условиях внешней среды и внутренних факторах на местах. О системности данных проблем говорится и в Концепции-2025: «...на сегодняшний день остается нерешенной проблема недостаточного межведомственного и межуровневого взаимодействия при решении задач по подготовке спортивного резерва»<sup>4</sup>.

В практике применения системного подхода цель ставится сознательно и является идеальным проектом будущего

---

<sup>1</sup> Квашук П. В., Грачев Н. П., Маслова И. Н. К проблеме управления системой подготовки спортивного резерва // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2011. – № 2 (72). – С. 109–112.

<sup>2</sup> Гончарова А. И., Ткачева Е. Г., Попов А. П. Современные системы спортивной подготовки в Российской Федерации // Наука-2020. – 2019. – № 7 (32). – С. 163–167.

<sup>3</sup> Пешин Н., Бомановский Б. Правовые проблемы и особенности госрегулирования спорта в России и Польше // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2012. – № 1 (2). – С. 20–31.

<sup>4</sup> Об утверждении концепции подготовки спортивного резерва в Российской Федерации до 2025 г.: распоряжение Правительства РФ от 17 октября 2018 г. № 2245-р.

целевого состояния – конечного продукта деятельности системы. Соответственно, система создается и функционирует для определенного результата. Результат может быть выражен, во-первых, в идеальных устремлениях, которых заведомо невозможно достичь, но к ним можно непрерывно стремиться, что можно характеризовать как ценностно-ориентированный подход, к которому можно отнести физкультурно-оздоровительные услуги и физическую культуру в целом. При этом конечный результат, описываемый через здоровьеподдержание и здоровьесформирование, не поддаётся строгому описанию в конечном состоянии, которое было бы объективно для каждого, кто занимается физической культурой и спортом «для здоровья», но может быть описан процесс данной деятельности через определенные неколичественные критерии. Во-вторых, в конкретном результате, достижимом в пределах некоторого интервала времени и формируемом в терминах конечного продукта деятельности системы<sup>1</sup>. Второе является целеориентированным подходом, к которому можно отнести спортивные услуги и соответственно стремление к конкретному результату.

Несмотря на множество определений понятия «спорт», как общепринятых, правовых, так и научных, в целях отражения спорта как системы предлагается следующая трактовка понятия: **«спорт»** – это совокупность видов спорта, которые построены на реализации спортивных услуг, обусловленных правилами каждого конкретного вида спорта и методикой оказания таких услуг, взаимодействующих с получателями спортивных услуг, государством, зрителями и другими заинтересованными лицами с целью реализации конечного продукта.

Опираясь на определение системы, предложенное Ф. И. Перегудовым и Ф. П. Тарасенко: «Система есть средство

---

<sup>1</sup> Корилов А. М., Павлов С. Н. Теория систем и системный анализ. – М.: ИНФРА-М, 2019. – С. 16–23.

достижения цели»<sup>1</sup>, возможно заключить, что цель спорта как системы при реализации спортивных услуг и осуществлении спортивной подготовки в целом – это конкурентоспособные спортсмены, которые могут достичь наивысших спортивных результатов. Данная цель является достижимой в пределах определенного интервала времени и является конечным продуктом деятельности системы.

В России именно государство заинтересовано в конкурентоспособных спортсменах. Таким образом, конечный продукт является одним из основных показателей эффективности функционирования сферы спорта при реализации спортивных услуг, что совпадает с мнением Д. Бича и С. Чедвика, которые отмечают, что главное в спорте – это продукт<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Перегудов Ф. И., Тарасенко Ф. П. Основы системного анализа. – 2-е изд., доп. – Томск: НТЛ, 1997. – С.70.

<sup>2</sup> Маркетинг в спорте / под общ. ред. Д. Бич, С. Чедвик. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 706 с.

## 2. Зарубежные модели управления спортом

На сегодняшний день в международной практике существует достаточно много различных моделей управления сферой спорта, как с точки зрения государственного регулирования, так и организации экономических отношений, базирующихся на действующих законодательствах того или иного государства. Их классификация и группирование рассматривается учеными с различных точек зрения в зависимости от приоритетности выбранного подхода.

Так С. В. Алтухов выделяет три основные модели управления спортом<sup>1</sup>: китайская; американская; бразильская.

Первая модель – это модель, в основе которой лежит принцип государственного подхода к управлению сферой спорта. Данная модель управления применялась в Советском союзе. Советскую централизованную систему управления пытались изменить Олимпийский комитет России и Национальный фонд спорта, учитывая развитие рыночных отношений в спортивном мире и рыночной экономики в России, появление сетевых спонсоров, призовых денег за победу и т. д.

Сегодня модель тотального государственного контроля спорта применяется Китаем. При таком подходе, правительство Китая приняло всю ответственность перед обществом за развитие спорта в стране. В данной модели ответственность «за спорт» тождественна ответственности «за результат» и возлагается на специализированное Министерство спорта и всю государственную инфраструктуру, предусмотренную для реализации медальных планов. Яркими представителями такой модели управления являются Россия, Франция, Великобритания, Испания, Греция, Португалия, Финляндия и Нигерия. Деятельность государственных спортивных министерств заключается в аккредитации и частичном финансировании

---

<sup>1</sup> Алтухов С. В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: учеб.-метод. пособие / С. Алтухов. М. : Советский спорт, 2013 . – С. 16-27.



спортивных федераций и обществ, строительстве и эксплуатации сооружений, содержания специальных служб, обучении кадров, и проведении научно-методического сопровождения деятельности спортсменов и тренеров. В этом случае государство объявляет спорт одним из приоритетов в политике. Именно так было организовано Министерство спорта России. Отрицательной чертой системы прямого государственного управления спортом является приоритет «медального плана» в ущерб созданию и развитию спортивных рынков внутри страны. Центростремительные векторы развития спорта высших достижений не способствуют развитию конкуренции видов спорта, борьбы за своего зрителя и потребителя услуг каждого вида спорта внутри страны.

Вторая модель – это модель, при которой государство не оказывает прямой поддержки из бюджета, но освобождает от уплаты налогов Национальные олимпийские комитеты (далее – НОК) в знак признания социальной значимости спорта в жизни общества. При этом признается приоритет НОК в организации управления спортом в стране. В результате такого подхода создание спортивного министерства не требуется. Государственная власть возлагает ответственность за развитие физической культуры на НОК, как субъекты Международного олимпийского движения. Яркими представителями такого подхода к управлению являются США, Канада, Германия, Дания, Австралия, Норвегия.

Третья модель – модель управления, при которой государство занимается объектами инфраструктуры и возлагает финансирование спортивных мероприятий и организаций на спонсорство в счет уплаты части налогов. В такой модели предусматривается министерство спорта, но политика финансирования спортивных организаций строится по системе налоговых послаблений для спонсоров. При этом используется совершенно иной механизм финансирования – децентрализованный, где нет одной организации-заказчика, которая получает

и распоряжается денежными средствами. Отрицательными сторонами во второй и третьей моделях являются два момента:

1) коррупция и обратные выплаты скрытых вознаграждений спонсорам. Это и подтверждают расследования в Международный олимпийский комитет (далее – МОК) и Международная федерация футбола (далее – ФИФА), проводимые с целью очистить ряды организаций от коррупционеров;

2) финансовая поддержка спонсоров касается только профессиональных клубов и организаций спорта высших достижений, но не организаций массового спорта. Массовый спорт культивируется на базе образовательных учреждений и представлен в виде клубов.

В отношении первой модели американским экономистом М. Гэртнером проводились исследования относительно влияния тоталитарного режима на качество спорта, в результате которого исследователь установил, что фактический результат на Олимпийских играх превысил ожидаемый в СССР и ГДР. На основании этого сделаны выводы, что не только экономические успехи, но и централизованное, политически согласованное и эффективное использование доступных ресурсов определяет качество и результативность в спорте<sup>1</sup>.

До Олимпийских игр, состоявшихся в 2008 г. в Пекине, Китай при подготовке спортсменов руководствовался опытом СССР и ГДР, где государство занималось планированием, финансированием, распределением, контролем, стимулированием абсолютно всех аспектов сферы спорта<sup>2</sup>. В результате такой политики китайские спортсмены впервые вышли в лидеры по завоеванным золотым медалям. В основе такого подхода лежит принцип плановой экономики.

---

<sup>1</sup> Литвин А. В. Экономическая диагностика регионального спорта. Теория и практика // Saarbruecken: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG. – 2011. – С. 39–40.

<sup>2</sup> Самойлова Е. А. и др. Особенности финансирования физической культуры и спорта в зарубежных странах на примере КНР // Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией О. А. Цепелева: Россия и Китай: вектор развития, Амурский государственный университет: Благовещенск, 2019. – С. 180–82.

В. Бурк описывает четыре модели финансирования, которые в настоящее время функционируют в Китае<sup>1</sup>:

1. «Югуо тижэ» – традиционная система, при которой финансирование сферы спорта осуществляется за счёт бюджетных средств напрямую государством и через отдельные государственные учреждения. При такой модели спортсмены отдают 50 % своих доходов от премий и стипендий в федерации по соответствующим видам спорта и на обеспечение спортивной подготовки других спортсменов. Своего рода налог.

2. «Веньджоу» – модель названа в честь южного городского округа в провинции Чжэцзян, который известен экономическим ростом и является одним из быстрорастущих индустриальных центров Китая. Финансирование по данной модели основано на маркетинговых проектах с учрежденными премиями спортсменам. Проекты разрабатываются областными и местными управлениями, включая предприятия, общественные организации и частных лиц, которые принимают участие в финансировании.

3. «Цинхуа» – модель названа в честь элитного университета в Пекине. В соответствии с данной моделью основными источниками финансирования являются университеты, которые поддерживаются предприятиями. Модель «Цинхуа» способствует финансовой поддержке талантов и двойной карьере: в образовании и спорте высших достижений.

4. «Дин Цзюньхуэй» – модель названа в честь самого известного китайского снукер-мастера (бильярдиста). Финансирование спортсмена осуществляется собственной семьей, но и получаемый доход остается в семье спортсмена.

---

<sup>1</sup> Бурк В. Спорт в Китае: история развития и современное состояние // Наука в Олимпийском спорте. – 2014. – № 1. – С. 54–59.

Ряд исследователей выделяют две основные модели финансирования сферы спорта в мире: американскую и европейскую<sup>1</sup>.

Суть американской модели финансирования заключается в косвенной поддержке государства в виде налоговых льгот частным организациям, вкладывающим финансовые средства в сферу спорта. Данная модель характерна для США. В европейской же модели преобладает смешанное финансирование с доминирующей долей государственной поддержки из бюджета. Модель применяется в странах Европы, Латинской Америки и Азии. В обеих моделях выделяется финансирование массового и детского спорта, спорта высших достижений и профессионального спорта.

В обеих моделях массовый и детский спорт финансируются по большей мере из местных и региональных бюджетов. Это характерно, и в частности, для России и стран СНГ. Относительно спорта высших достижений, как направления для формирования национальных сборных команд на международные соревнования и Олимпийские игры, финансирование данного направления в американской модели осуществляется в виде пожертвований делового сообщества и частных лиц, грантов Олимпийского комитета от инвестиционной деятельности (половина финансирования). В европейской же модели спорт высших достижений финансируется за счет государственного бюджета, фонда лотерей и привлечения частного капитала. Профессиональный спорт по американской модели финансируется за счет собственных средств спортсменов, спортивного маркетинга, благотворительных средств. По европей-

---

<sup>1</sup> Дорохова В. И., Зопунян А. Л., Смирнова Э., Меликсетян С. Н. Проблемы и особенности финансирования спорта в США // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – Т. 1. – № 4 (21). – С. 189–192.

ской модели функционируют специальные институты, ответственные за финансирование спорта: государственный совет по вопросам спорта (Испания), система ассоциаций (Великобритания), Министерство спорта (Россия). В таблице 2 приведены обобщающие характеристики европейской и американской моделей в части финансирования различных направлений спорта.

Таблица 2

Сравнение европейской и американской моделей

Модель	Массовый, детский спорт	Спорт высших достижений	Профессиональный спорт
Американская модель	Местный бюджет	Пожертвования делового сообщества и частных лиц, гранты Олимпийского комитета от инвестиционной деятельности	Собственные средства спортсменов (взносы для участия в соревнованиях, членские взносы), спортивный маркетинг, благотворительные средства
Европейская модель	Местный бюджет	Гос. финансирование, финансирование из фонда лотерей, привлечение частного капитала	Институты ответственные за финансирование спорта: Государственный совет по вопросам спорта (Испания), Система ассоциаций (Великобритания), Минспорт РФ (Россия)

Ввиду специфики финансовой концепции поддержки массового спорта в США, её перенос на другую социально-культурную модель управления хозяйством весьма затруднителен. Соединенные Штаты Америки являются федеральным государством, в котором реализован принцип децентрализации более двухсот лет. В США не существует специализированного

государственного органа в виде министерства спорта. Таким образом, государство не диктует, какие виды спорта развивать и какие объекты строить, и никто не распределяет на эти цели бюджетные деньги. В отличие от России, где существует практика определения базовых видов спорта для каждого региона<sup>1</sup>, и их утверждение сроком до 5 лет<sup>2</sup>.

В американской модели развития сферы спорта в основном делает ставку на школьный и в большей степени на студенческий спорт. Поддержки заключается в сопровождении талантливой молодежи в большой спорт, начиная со школы, где проявляются способности в том или ином виде спорта. Дальнейшее развитие идёт в спортивных командах университетов и колледжей. В США каждое учебное заведение имеет развитую спортивную инфраструктуру: многофункциональные спортивные комплексы с футбольными полями, бассейнами, спортивными и тренажерными залами и т. п.

В американской модели управления спортом четко выражена следующая организационная структура: соревнования школьников на национальном уровне курирует Национальная федерация ассоциаций государственных средних школ (National Federation of State High School Associations – NFHS), которая соединяет более 19,5 тыс. учебных заведений. А соревнованиями студентов занимается Национальная ассоциация студенческого спорта (National Collegiate Athletic Association – NCAA), в которую входят около 1280 колледжей и университетов. В дальнейшем, большинство университетов продолжают поддержку талантливых спортсменов специальными стипендиями или дают возможность бесплатно обу-

---

<sup>1</sup> О порядке утверждения перечня базовых видов спорта: приказ Министерства спорта Российской Федерации от 25 апреля 2018 г. № 399.

<sup>2</sup> О утверждении перечня базовых видов спорта: приказ Министерства спорта Российской Федерации от 23 июня 2022 г. № 533.

чаться. Многих спортсменов, которые проявили себя в студенческом спорте, по окончании учебного заведения ждут различные профессиональные клубы и лиги. Из действующей в США системе управления спортом видно, что спорт может служить мощным социальным лифтом, привлекательным, в частности, для молодежи из социально неблагополучной среды и малообеспеченных семей.

Также Олимпийский комитет США получает финансовую поддержку от спонсоров и в дальнейшем распределяет полученные средства между отдельными спортивными федерациями. Значительную финансовую поддержку получает тот вид спорта, который завоевал больше медалей. В результате работы такого механизма богатые федерации становятся еще богаче, другим же почти ничего не достается. Ситуация усугубляется еще тем, что успешные спортивные федерации привлекают больше спонсоров и соответственно увеличивают свои источники доходов и объемы спонсорской поддержки.

Внебюджетное финансирование спорта в США осуществляется за счет трёх секторов экономики<sup>1</sup>:

1) Различными предприятиями и населением через потребление спортивных товаров и услуг.

2) Телевидением через продажу прав на телетрансляцию спортивных мероприятий у организаторов.

3) Компаниями, которые используют спорт в рекламных целях, в частности, посредством спонсорства.

А бюджетное финансирование спортивной сферы в США осуществляется двумя способами:

1) Посредством прямых ассигнований из местного, регионального или федерального бюджета.

---

<sup>1</sup> Слободянюк Н. В. Особенности финансирования индустрии спорта в США // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. – 2013. – № 3 (57). – С. 53–61.

2) Посредством различных льгот при кредитовании, лицензировании или налогообложении. При этом в основном преобладает косвенное финансирование.

Некоторыми учёными были рассмотрены и обобщены следующие модели финансирования спорта, применяемые в международной практике<sup>1</sup>:

- 1) Грантовая поддержка.
- 2) Эндаумент-капитал.
- 3) Краудфандинг.
- 4) Финансирование на основе показателей эффективности.
- 5) Спортивные лотереи.
- 6) Стимулирование частных инвестиций.

Грантовая поддержка по своей сути представляет собой субсидию, предоставляемую на конкурсной основе при условии долевого финансирования и целевых расходах. Данная практика поддержки существует в России в виде подготовки и защиты проектов, и не только в области спорта. Также данный способ финансовой поддержки практикуется в Сингапуре, Австралии, Германии, США и др.

Эндаумент-капитал – это капитал, сформированный в эндаумент-фонде. Формирование капитала происходит за счёт пожертвований и доходов от инвестирования. Эндаумент-фонды широко распространены в зарубежной практике и являются крупнейшими институциональными инвесторами на финансовых рынках, при этом пользуются налоговыми льготами. В российской практике эндаумент-фонды получили название фондов целевого капитала. Правовые предпосылки для создания таких фондов установлены Законом № 275-ФЗ<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Солнцев И. В., Осокин Н. А., Власов А. Е. Финансирование спорта: зарубежная практика // Мировая экономика и международные отношения. – 2019. – Том 63. – № 1. – С. 67–74.

<sup>2</sup> О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций: федер. закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ.



Краудфандинг – это сотрудничество людей, которые добровольно оказывают именно финансовую поддержку какому-либо проекту или организации<sup>12</sup>.

Финансирование через механизмы краудфандинга осуществляется через краудфандинговые платформы, которые представляют цифровые площадки (платформы), используемые для размещения и продвижения соответствующих проектов в интернете. Цифровая платформа обеспечивает как юридические, так и финансовые аспекты, содействует во взаимодействие между участниками в продвижении.

Финансирование на основе показателей эффективности распространено в Германии и других странах Европы. В российской практике существуют федеральные целевые программы по финансированию видов спорта, отвечающих определенным критериям. Также существуют региональные методики распределения бюджетных средств, основанные на подсчете баллов, которые набирает та или иная спортивная федерация. Стоит отметить, что данные методики в большинстве случаев носят субъективный характер оценки значимости критериев, включенных в методики. На сегодняшний день в регионах отсутствует единая система распределения финансирования среди общественных организаций, действующих в сфере спорта.

Спортивные лотереи используются для финансирования спорта через продажу лотерейных билетов. Например, в Австралии денежные поступления от продажи билетов спортивных лотерей направляются на финансирование национальных спортивных федераций, развитие не популярных видов спорта

---

<sup>1</sup> Stegmaier, J. A Crowdfunder's Strategy Guide: Build a Better Business by Building Community / J. Stegmaier. Publisher: Berrett-Koehler, 2015. – 216 p.

<sup>2</sup> Патласов О. Ю. Краудфандинг: виды, механизм функционирования. Перспективы народного финансирования в России // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2015. – № 2 (20). – С. 209–219.

и массового спорта. В Китае существует государственный оператор спортивных лотерей. Согласно открытым данным о продажах лотерей в Китае: за декабрь 2022 г. продажи были представлены на уровне 50 018 397 млн. юаней, что является рекордно высоким уровнем. Это свидетельствует об увеличении предыдущего показателя в 38 766 288 млн. юаней за ноябрь 2022 года. При этом рекордно низким уровнем в 1,324 млн юаней являются продажи в феврале 2020 г. Данная информация публикуется Министерством финансов Китая<sup>1</sup>. Недостатками данного способа финансирования являются проблемы, связанные с пропагандой азартных игр, а также возможности манипулировать результатами лотереи и недобросовестной конкурентной борьбой.

Ю. П. Мичуда и В. Н. Жуляев подробно рассмотрели модели финансирования спорта в странах Европы<sup>2</sup>. По мнению ученых, ведущая роль в финансировании массового спорта принадлежит населению европейских стран, охваченного занятиями массовым спортом. Доля средств от населения составляет 56,2 % от общих поступлений финансовых средств. Местные органы власти вкладывают 32,5 %, поступления из государственного бюджета составляют 7,3 %, поступления от спонсорства, патронажа и дотаций составляют 2,1 %, доходы от лотерей и пр. 1,4 %, и доходы от продажи медийных прав – 0,5 %.

Ученые выделяют четыре модели управления сферой спорта в Европе.

Согласно исследованиям, первой выделяют модель, в которой высока доля участия граждан, а также государственного и частного финансирования. Она характерна для стран севера и запада Европы. К таким странам относятся Австрия, Бельгия,

---

<sup>1</sup> China Government Finance: Lottery Sales. – URL: <https://www.ceicdata.com/en/china/government-finance-lottery-sales/lottery-sales-sport>

<sup>2</sup> Мичуда Ю. П., Жуляев В. Н. Особенности финансирования массового спорта в Европе в начале XXI века // Физическое воспитание студентов. – 2013. – № 1. – С. 40–44.

Дания, Финляндия, Германия, Ирландия, Люксембург, Нидерланды, Швеция и Кипр. Стратегии финансирования массового спорта в данных странах построены на таких факторах как старение нации, развитие волонтерского движения, привлечение частного сектора к финансированию сферы спорта.

Следующей выделяется модель, в которой низкий уровень поддержки массового спорта со стороны государства. Данная модель практикуется в странах средиземноморского региона. Уровень семейных расходов на спортивно-оздоровительные услуги более высок в сравнении с уровнем государственных расходов, пропорциональное соотношение составляет 50 % на 50 %. К таким странам относятся Греция, Италия, Мальта и Испания. По сравнению с первой моделью, в данной модели слабо развито волонтерское движение и на него государством не делается акцент в развитии массового спорта.

Третья модель объединяет страны, в которых низкий спрос на спортивно-оздоровительные услуги. В основном это страны центрального региона Европы: Эстония, Венгрия, Литва, Португалия, Румыния, Словакия и Словения. В виду ограниченности бюджета, в государственных программах не ставится в приоритет развитие сферы спорта. Отмечается, что в данных странах спортивная инфраструктура была фактически разрушена после 1990 года. Ввиду отсутствия «свободных денежных средств» уровень расходов из семейного бюджета на занятия спортом является низким. Также слабо развито волонтерское движение.

Для четвертой модели характерны те же черты, что и для третьей. Отличительной особенностью является относительно высокая часть финансовых поступлений от проведения государственных лотерей, тотализаторов и азартных игр. Данная модель применяется в таких странах как Болгария, Чешская

Республика и Польша. В Чешской Республике, например, высокий вклад волонтерского движения в развитие спортивных организаций, что в определенной мере компенсирует незначительные финансовые поступления из других источников. В упомянутых странах низкий объем семейных расходов на спортивно-оздоровительные услуги компенсируется относительно высоким уровнем государственной поддержки массового спорта и поступлениями из других источников.

Дж. Д. Чжанг, Р. Х. Хуанг и Д. Наурайт отмечают всеобщую глобализацию спорта<sup>1</sup>, а также стирание и объединение моделей управления при международной коммуникации в спорте.

Управление сферой спорта не ограничивается различными моделями и типами регулирования, финансирования и вмешательства того или иного государства в данную сферу. Мировое управление спортом сосредоточено вокруг Олимпийских игр, и фактически главным действующим лицом в международной спортивной системе является МОК и действующая олимпийская система, которая организует все финансовые потоки, связанные с организацией и проведением Олимпийских игр<sup>2</sup>, опираясь на два важных аспекта: доходы, генерируемые маркетинговой программой, и ресурсы (человеческие, финансовые, технологические и др.)<sup>3</sup>.

Международная олимпийская система на сегодняшний день выстроена так, что МОК делегирует полномочия организационному комитету Олимпийских игр (ОКОИ) под государ-

---

<sup>1</sup> Zhang J. J., Huang R. H., Nauright J. Sport Business in Leading Economies. Emerald Publishing Limited, Bingley, 2017. – P. 27-64.

<sup>2</sup> Шаппле Ж. Л., Кюблер-Маббот Б. Международный олимпийский комитет и Олимпийская система. Управление мировым спортом. М. : ООО «Издательство «Рид Медиа», 2012. – С. 34.

<sup>3</sup> Ферран А., Шаппле Ж. Л., Сегэн Б. Олимпийский маркетинг. М. : ООО «Издательство «Рид Медиа», 2013. – 352 с.

ственные гарантии правительства страны-организатора Олимпийских игр. В результате формируется легитимная модель развития материально-технической базы, рекреационных зон, инфраструктуры мероприятия и спортивно-туристического кластера в целом за счет бюджета государства без вмешательства того же государства в процессы и регламенты МОК и международных спортивных федераций (МСФ). Более того, государства вынуждены издавать законы, гарантирующие проведение Олимпийских игр. В преддверии Олимпийских игр 2014 года в г. Сочи был издан Закон № 310-ФЗ<sup>1</sup>, регламентирующий большой спектр вопросов, начиная от деятельности организационного комитета Олимпийских игр до особенностей использования лесов для строительства и реконструкции олимпийских объектов и пр. А с 1993 г. действует резолюция Организации объединенных наций, согласно которой государства-члены ООН воздерживаются от любых военных действий в течение 15 дней Игр и одной недели до и после них<sup>2</sup>. И это уже касается всего глобального мира.

Несмотря на всё разнообразие моделей государственного регулирования сферы спорта, механизмов финансовой поддержки и пр., МОК является ключевым игроком, а Олимпийские игры – ключевым мировым спортивным событием (комплексным спортивным продуктом). Спорт давно стал инструментом политического влияния и решения внутренних и внешних проблем различных государств. Влияние МОК на правительства разных стран показывает, что Олимпийские игры самый значимый спортивный продукт в данной сфере. Зачастую

---

<sup>1</sup> Об организации и о проведении XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в городе Сочи, развитии города Сочи как горноклиматического курорта и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 01 декабря 2007 г. № 310-ФЗ.

<sup>2</sup> Соблюдение «олимпийского перемирия»: резолюция 48-й сессии ООН от 25 октября 1993 г. № A/RES/48/11.

во многих странах решения МОК или контролирующих органов, таких как Всемирное антидопинговое агентство и Спортивный арбитражный суд, стоят выше действующего законодательства той или иной страны, что говорит о сфере спорта как интернациональной, являющейся не только экономически привлекательной, но в первую очередь политически привлекательной<sup>1</sup>.

Говоря о вопросах регулирования спорта, одним из наиболее важных международных аспектов является антидопинговое регулирование, которое затрагивает все страны, участвующие в официальных международных спортивных мероприятиях. Спортсмены при участии в спортивно-зрелищных мероприятиях в обязательном порядке проходят допинг-контроль на выявление фактов отсутствия применения запрещенных субстанций и методов. Ведь выявление нарушений в данном вопросе затрагивает широкий круг заинтересованных лиц и их интересы: спортсменов; спортивные клубы и федерации (удар по деловой репутации); зрителей (обман, мошенничество и проч.); общество (формирование негативного отношения к спортивным продуктам, снижение интереса и т. д.); государство (репутационные издержки, политические и экономические санкции)<sup>2</sup>.

Россия в данном вопросе не является исключением. Антидопинговое регулирование спорта нашло отражение в ст. 230.1 Уголовного кодекса РФ<sup>3</sup>, Общероссийских антидопинговых правилах<sup>4</sup> и ряде других документах.

---

<sup>1</sup> Пьянкова С. Г., Аркалов Д. П. Сравнительный анализ экономических моделей управления спортом в международной практике // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2021. – № 1 (123). – С. 74–84.

<sup>2</sup> Мохов А. А. Гражданско-правовые средства реализации антидопинговой политики в Российской Федерации // Ученые записки Казанского университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2017. – Т. 159. – № 2. – С. 520–527.

<sup>3</sup> Уголовный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ (ред. от 01.07.2021) (с изм. и доп., вступ. в силу с 22.08.2021).

<sup>4</sup> Об утверждении общероссийских антидопинговых правил: приказ Минспорта России от 24 июня 2021 г. № 464.

### 3. Российская модель государственного регулирования и управления спортом

Независимость государства в реализации внешней и внутренней политики является одной из основных составляющих любого государства, которая определяет степень свободы и прочности, а также самостоятельность<sup>1</sup>. Независимость государства выражается в последовательной реализации конституционных гарантий и издании правовых актов, которые показывают степень устойчивости и формируют правила взаимоотношений и взаимодействий внутри него.

Правовая составляющая государства и каждой конкретной сферы формирует её структуру, правила и способы взаимодействия различных элементов внутри неё. При этом она должна быть стабильной, адекватной, доступной и системной<sup>2</sup>. Чем яснее и «прозрачнее» описаны правила её функционирования, тем меньше вероятность разночтения этих правил. Соответственно информационный образ конечного результата будет максимально совпадать с его реальным воплощением. Этот принцип характерен для всех государственных и частных сфер, в том числе и для сферы спорта. Принадлежность к социальной политике государства и отсутствие материального продукта и материальных благ при своем функционировании, не освобождает от достижения конкретных результатов. Важным фактором в данном вопросе является правовая основа, на базе которой формируется экономическая модель. Спорт, ввиду спе-

---

<sup>1</sup> Чаплин Н. Ю. Правовые основы обеспечения устойчивости российского государства в современных условиях глобального мира // Юридическая наука. – 2017. – № 1. – С. 37–41.

<sup>2</sup> Коваленко Е. Ю., Шавандина О. А. Источники правового регулирования спортивных отношений в Российской Федерации и зарубежных странах // Вестник Омского университета. Серия: Право. – 2020. – Т. 17. – № 4. – С. 41–52.

цифичности отношений, регулируется нормами различных отраслей права<sup>1</sup>, что накладывает определённый отпечаток на взаимодействие внутри него.

Сфера спорта в России является одним из направлений реализации государством своих функций и полномочий. Будучи системой, она имеет свою структуру и должна выполнять цели, ради которых создана. Как отмечается в научной литературе, целостность сферы спорта как системы должна обеспечиваться сильными внутренними связями и взаимной потребностью образующих эту систему компонентов<sup>2</sup>. А. И. Чикуровым была описана структура управления спортом<sup>3</sup> (рисунок 2). Нами были внесены дополнения в представленную структуру, расширяющие и уточняющие перечень организаций: в разделе государственных организаций и учреждений на региональном и муниципальном уровнях дополнен перечень спортивных организаций.

---

<sup>1</sup> Коваленко Е. Ю., Шавандина О. А. Источники правового регулирования спортивных отношений в Российской Федерации и зарубежных странах // Вестник Омского университета. Серия: Право. – 2020. – Т. 17. – № 4. – С. 41–52.

<sup>2</sup> Горбань С. Н., Приходько В. В. Спорт как отрасль и сфера // Теория и практика физической культуры. – 1996. – № 6. – С. 18–20.

<sup>3</sup> Чикуров А. И. Организация физической культуры и спорта. – Красноярск: СФУ, 2013. – 26 с.



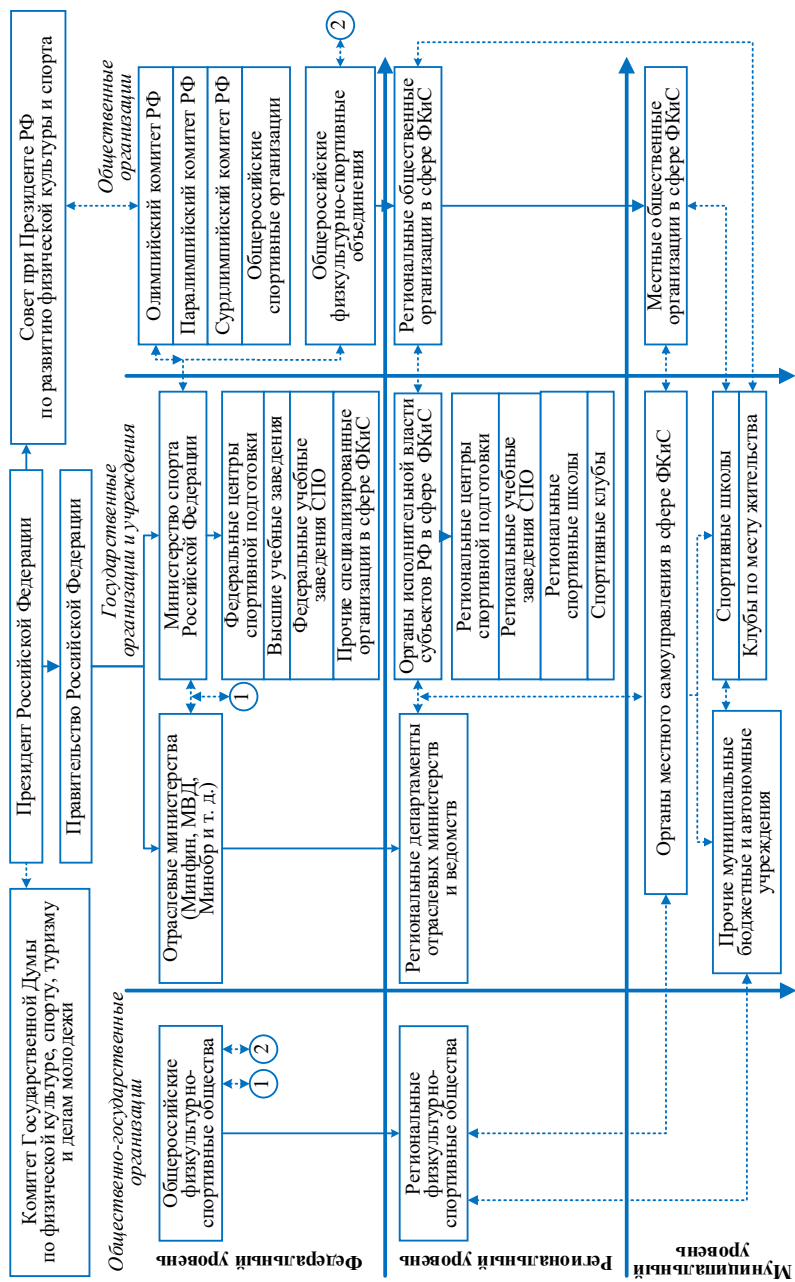


Рисунок 2. Структура управления спортом в России

На рисунке 2 сплошными линиями обозначены каналы взаимодействия при структурном способе управления, осуществляемом зачастую директивно и адресно. Эти связи формируют статику сферы спорта как системы. Пунктирными линиями обозначены бесструктурные способы взаимодействия и обмена информацией, которые, в свою очередь, определяют динамику. Круги 1 и 2 показывают соединение / разрыв линий. Стоит отметить, что любая структура и система будут носить нестабильный характер для конечных исполнителей, если цели и задачи, которые сформулированы и оглашены исполнителям, идут в разрез с целями и задачами, которые сформулированы для управленцев и не оглашены широкому кругу участников.

В той или иной мере все учреждения сферы спорта, представленные на рисунке 2, получают бюджетное финансирование. Отличаются только способы получения и объемы денежных средств. Бюджетное обеспечение и процесс бюджетирования являются основой действующей организационно-экономической модели сферы спорта. Финансовое обеспечение спортивных учреждений относится к традиционному подходу, для которого характерно определение миссии, стратегический план, бюджетирование, выполнение плана и контроль<sup>1</sup>. Первый этап определен уставом спортивного учреждения. Стратегический план эквивалентен государственному (муниципальному) заданию и долгосрочному плану развития учреждения. Процесс бюджетирования реализуется в плане финансово-хозяйственной деятельности, который отражает доходную и расходную части как бюджетных, так и внебюджетных средств и является обязательным для составления и утверждения всеми

---

<sup>1</sup> Козлова А. М. Бюджетирование на предприятии: традиционный и современный подходы к построению системы бюджетирования // Научное и образовательное пространство: перспективы развития: сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 15 апреля 2017 г. – Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2017. – С. 238–242.

государственными и муниципальными учреждениями<sup>1</sup>. Два последних этапа реализуются аналогично с общепринятой экономической практикой в России, только с более строгой отчетностью, характерной для государственного сектора.

Уполномоченным федеральным органом власти в сфере спорта в России является Министерство спорта Российской Федерации<sup>2</sup> (далее – Минспорт РФ).

Одним из основных инструментов регулирования и упорядочивания экономических отношений в спорте выделяют нормативно-правовую базу, на основе которой выстраиваются такие отношения. Среди государственных инструментов выделяют лицензирование и сертификацию и систему налогообложения<sup>3</sup>.

Также к государственным инструментам регулирования спорта относят статистические наблюдения, установление целевых показателей, оценку эффективности реализации государственных программ, ведомственные проверки использования целевых субсидий, внешние контрольные мероприятия, мониторинг фактической загруженности и мощности спортивных сооружений, бухгалтерские и налоговые учеты и отчетности, а также контроль спортивных мероприятий<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> О Требованиях к составлению и утверждению плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения: приказ Министерства финансов РФ от 31 августа 2018 г. № 186н.

<sup>2</sup> О Министерстве спорта Российской Федерации»: постановление Правительства Российской Федерации от 19 июня 2012 г. № 607.

<sup>3</sup> Галкин В. В. Экономика спорта и спортивный бизнес: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. Москва: Кнорус, 2006. – 529 с.

<sup>4</sup> Крикорьянц Д. О., Сараев В. В. Вопросы учета и контроля в отношении спортивных мероприятий в регионе: государственно-управленческий аспект (на примере деятельности органа исполнительной власти в сфере физической культуры и спорта Омской области) // Противодействие преступности в сфере профессионального спорта : Тезисы докладов и сообщений международной научно-практической конференции, Омск, 14-15 марта 2019 года / Комитет Государственной Думы по физической культуре, спорту, туризму и делам молодежи; Экспертный совет по физической культуре и спорту при Комитете Совета Федерации по социальной политике;

В целях консолидации всех законодательных актов в сфере спорта были предложения создания концепции Спортивного кодекса как основополагающего, системообразующего, фундаментального акта<sup>1</sup>.

Ряд исследователей выделяют общеправовые (межотраслевые) и специальные принципы регулирования сферы спорта. К общеправовым принципам ученые относят следующее: законность; уважения прав и основных свобод человека; свободная экономическая деятельность; государственное регулирование рыночных отношений. Под специальными принципами регулирования учеными понимаются положения, которые определяют содержание отрасли спортивного права, выраженные в юридических нормах, регулирующих весь комплекс отношений физкультурно-спортивной деятельности<sup>2</sup>.

Опираясь на исследования учёных Московского государственного юридического университета им. О. Е. Кутафина: И. В. Понкина, А. И. Редькиной, А. А. Соловьева и О. А. Шевченко<sup>3</sup> можно заключить, что российская правовая модель основывается на централизованном управлении сферой спорта с активным вмешательством государства, при этом для неё характерно доминирование правового регулирования, разграничение и закрепление на законодательном уровне понятий лю-

---

Омская академия МВД России; Министерство по делам молодежи, физической культуры и спорта Омской области; Комиссия по спортивному праву Ассоциации юристов России Центр по научному обеспечению уголовно-правового воздействия на преступления в сфере спорта. – Омск: Омская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2019. – С. 37–39.

<sup>1</sup> Соловьев А. А. Концепция проекта Спортивного кодекса Российской Федерации; Комиссия по спортивному праву Ассоциации юристов России. Москва: ООО «Ритм», 2009. – 55 с.

<sup>2</sup> Алексеев С. В., Гостев Р. Г., Устинович Е. С. Современные принципы регулирования физической культуры и спорта // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. – 2016. – № 3. – С. 10–14.

<sup>3</sup> Понкин И. В. и др. Государственное управление в сфере спорта: Учебник для магистров. под ред. д. ю. н. проф. И. В. Понкина. М. : Буки Веди, 2017. – С. 127-133.

бительский спорт, спорт высших достижений и профессиональный спорт, регулирование спортивно-трудовых отношений. Классификация правовых сторон показывает, что государственное управление спортом очень многогранно. И если его финансовое обеспечение возможно разделить на бюджетное и внебюджетное финансирование, то правовое обеспечение и правовое регулирование данной сферы требует более сложных классификаций.

Макроэкономика спорта оперирует следующими совокупными показателями: степень финансирования, доходов спортивных организаций, клубов, сооружений и учреждений страны, общим количеством спортсменов, и человеческим капиталом<sup>1</sup>.

На основе правовой составляющей сферы спорта в действующей российской модели экономико-финансового обеспечения выделяют следующие способы получения денежных средств:

- 1) государственное (муниципальное) задание<sup>2</sup>;
- 2) грантовая поддержка;
- 3) целевые субсидии (субсидии на иные цели)<sup>3</sup>;
- 4) внебюджетные источники.

Государственное (муниципальное) задание является основным источником финансирования сферы спорта в части подготовки спортсменов, организации и проведения массовых и спортивных мероприятий. Это документ, в котором прописы-

---

<sup>1</sup> Айвазова Е. С., Кононенко А. В., Проскурина Е. Ф. Экономические отношения в области физической культуры и спорта // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – № 1. – С. 110–114.

<sup>2</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023).

<sup>3</sup> Там же.

вается финансовое обеспечение определенного количества государственных услуг и государственных работ в соответствии с нормативными затратами<sup>1</sup>.

Грантовая поддержка – это предоставление субсидий победителям конкурса из бюджета на реализацию проектов в течение определенного срока<sup>2</sup>.

Целевые субсидии – это бюджетные денежные средства, выделяемые в форме софинансирования на безвозмездной основе в целях достижения законодательно сформулированного общественно-значимого результата<sup>3</sup>, но подлежащие возврату в части неосвоенных объемов. Зачастую целевые субсидии предоставляются в рамках действующих национальных проектов. Внебюджетными источниками поступления являются денежные средства, которые учреждения зарабатывают путем предоставления платных услуг не в ущерб государственному (муниципальному) заданию, пожертвования и прочие доходы, незапрещенные законодательством. С одной стороны, государство подталкивает к внебюджетной деятельности учреждения и трансформации к рыночным отношениям<sup>4</sup>. С другой стороны, эта деятельность не должна быть в ущерб основной

---

<sup>1</sup> Синяева О. Ю., Евсин Н. А. Регламентирование порядка финансирования услуг по спортивной подготовке в Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10. – № 8-1. – С. 275–283.

<sup>2</sup> О порядке проведения конкурсного отбора на предоставление из федерального бюджета грантов в форме субсидий некоммерческим организациям, реализующим проекты в сфере физической культуры, массового спорта и спортивного резерва, в целях выполнения государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» и предоставления указанных грантов: постановление Правительства Российской Федерации от 14 января 2019 г. № 4.

<sup>3</sup> Провалинский Д. И. Субсидии в современном российском праве (понятие, признаки, виды) // Право и государство: теория и практика. – 2019. – № 10 (178). – С. 53–56.

<sup>4</sup> Чавкин Д. О., Корнилова И. М., Фомина А. С. Трансформация спорта в условиях рыночных отношений в России в конце XX – начале XXI в. // Теория и практика физической культуры. – 2018. – № 12. – С. 6–8.

уставной деятельности и выполнению государственного (муниципального) задания. В результате чего возникает противоречивый момент.

В действующей практике, учреждения, у которых учредителями являются органы власти, подразделяются на казенные<sup>1</sup>, бюджетные<sup>2</sup> и автономные<sup>3</sup>. Учреждения указанных типов имеют как общие черты: тип, учредитель, право владения имуществом и т.д.; так существенные различия: осуществление закупок, заключение крупных сделок и т. д.<sup>4</sup>.

В части внебюджетных источников дохода особенно выделяют автономные учреждения, которые имеют больше возможностей к заработку. Некоторые исследователи отмечают, что автономные учреждения имеют ряд признаков, которые характерны для субъектов предпринимательской деятельности: право собственности; наличие в оперативном управлении обособленного имущества, собственником которого является государство; самостоятельная имущественная ответственность с хозяйственным (предпринимательским) риском; самостоятельное ведение хозяйственной (предпринимательской) деятельности<sup>5</sup>.

Форма баланса автономных учреждений направлена на выражение интересов распорядителей бюджетных средств, так как они являются получателями субсидий из бюджета. Поэтому автономные учреждения больше характеризуются как

---

<sup>1</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023).

<sup>2</sup> О некоммерческих организациях: федер. закон 12 января 1996 г. № 7-ФЗ.

<sup>3</sup> Об автономных учреждениях: федер. закон от 03 ноября 2006 г. № 174-ФЗ.

<sup>4</sup> Яковлев А. Ю. Сравнительный анализ различных типов государственных и муниципальных учреждений // Муниципальная академия. – 2018. – № 4. – С. 161–165.

<sup>5</sup> Чекурда Е. А. Автономное учреждение как субъект предпринимательского права // Сибирское юридическое обозрение. – 2019. – Т. 16. – № 3. – С. 276–282.

<sup>6</sup> Жилинский С. Э. Предпринимательское право (правовая основа предпринимательской деятельности): учеб. для вузов. 8-е изд., пересмотр. и доп. М. : Норма, 2007. – 944 с.

часть бюджетного процесса, чем самостоятельные субъекты. В настоящее время учредители и контрольно-ревизионные органы рекомендуют автономным учреждениям усилить внутренний финансовый контроль и внутренний финансовый аудит для снижения рисков, которые могут возникнуть при развитии внебюджетной деятельности, учитывая то, что в соответствии с уставными документами она не является первостепенной<sup>1</sup>.

В научной литературе отмечается, что автономные учреждения вправе открывать расчетные счета в банковских организациях. Также единообразно организованы бухгалтерский учет, формирование финансовой отчетности и осуществление государственного финансового контроля за эффективностью деятельности и целевым использованием бюджетных средств<sup>2</sup>.

Преобладание в России бюджетного финансирования спорта как в государственном секторе экономики фактически определяет государственное (муниципальное) задание как государственный (муниципальный) заказ, т. е. заказ на выполнение работ и оказание услуг за счет бюджетных средств, направленный на удовлетворение заказчика в лице государства (региона, муниципалитета) и получателей услуг (работ) – физических лиц, юридических лиц.

Государственное (муниципальное) задание в упрощенном варианте можно охарактеризовать как финансовое обеспечение (в соответствии с базовыми нормативами затрат) объемов услуг и работ, заказываемых государством<sup>3</sup>. Состав этих нормативов

---

<sup>1</sup> Гайдай Н. В., Фалей А. В. Привлечение внебюджетных источников как способ финансирования автономных учреждений // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2018. – № 4 (35). – С. 158–160.

<sup>2</sup> Шахбанов Р. Б., Юсупова А. М. Экономико-правовые особенности и организация бухгалтерского учета в бюджетном секторе экономики // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 6 (41). – С. 304–309.

<sup>3</sup> Евсин Н. А., Синяева О. Ю. Регламентирование порядка финансирования услуг по спортивной подготовке в Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 8-1. – С. 275–283.



определяет направления затрат, вид и объем закупок товаров, работ и услуг у сторонних организаций<sup>1</sup>, необходимых для выполнения государственного (муниципального) задания и реализации соответствующих услуг (работ).

В части реализации спортивных услуг (услуг по спортивной подготовке) применяется принцип нормативно-подушевого финансирования, при котором каждая услуга привязана к конкретному получателю<sup>2</sup>. Таким образом, объем государственного (муниципального) задания измеряется в количестве людей (потребителей), и при финансировании данной услуги государство заказывает определенное количество таких людей – спортсменов, отвечающих определенным требованиям, на которых оно готово выделять бюджетное финансирование.

В настоящее время нормативные затраты на реализацию услуг по спортивной подготовке государственными (муниципальными) спортивными учреждениями рассчитываются в соответствии со следующей формулой<sup>3</sup> (1):

$$N_i = (N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ}_1} + N_{i \text{ баз}}^{\text{МЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ}_1} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ИНЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{КВ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СНИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СОЦДИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ}_2} + N_{i \text{ баз}}^{\text{УС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ТУ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ}_2} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ПНЗ}}) \times K_{\text{отр}} \times K_{\text{тер}}$$

---

<sup>1</sup> Генералов А. В., Ерошкина С. Б., Евсеев А. С., Кнутов А. Н. Механизмы нормирования затрат на выполнение работ из базового (отраслевого) перечня государственных услуг и работ в сфере физической культуры и спорта // Вестник спортивной науки. – 2016. – № 5. – С. 38–41.

<sup>2</sup> Генералов А. В., Евсеев А. С., Петухов Р. В., Кнутов А. Н. Нормативно-подушевое финансирование в сфере физической культуры и спорта // Вестник спортивной науки. – 2017. – № 5. – С. 8–13.

<sup>3</sup> Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере физической культуры и спорта, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением: приказ Министерства спорта РФ от 8 февраля 2019 г. № 83.

Расшифровка переменных норматива и их состав в соответствии с рекомендациями Министерства финансов РФ<sup>1</sup> представлены в таблице 3.

Таблица 3

Состав переменных базового норматива затрат на спортивные услуги

Переменная	Значение переменной	Содержание переменной	КОСГУ (примеры)
<b>Затраты, непосредственно связанные с оказанием услуги</b>			
ОТ <sub>1</sub>	Затраты на оплату труда с начислениями на выплаты по оплате труда работников, непосредственно связанных с оказанием услуги	Заработная плата тренера и страховые отчисления	211, 213
МЗ	Затраты на приобретение материальных запасов и движимого имущества (основных средств и нематериальных активов)	Дополнительное и вспомогательное оборудование, спортивный инвентарь и экипировка в соответствии со стандартами спортивной подготовки по определенному виду спорта	310, 345, 346
РЕЗ <sub>1</sub>	Затраты на формирование резерва на полное восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества	Восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества с целью замены такого имущества, срок полезного использования которого превышает 12 мес. (в соответствии с требованиями бухгалтерского учета)	310

<sup>1</sup> Нормативные затраты. Методологическая поддержка ФОИВ // Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации. – URL: [https://release.minfin.gov.ru/ru/performance/budget/nz\\_foiv/examples](https://release.minfin.gov.ru/ru/performance/budget/nz_foiv/examples)

Переменная	Значение переменной	Содержание переменной	КОСГУ (примеры)
ИНЗ	Иные затраты	Транспортные услуги, медицинское сопровождение, питание и проживание при проведении тренировочных сборов	222, 226
<b>Направления затрат на общехозяйственные нужды</b>			
КУ	Затраты на коммунальные услуги	Электро-, энергоснабжение, холодное водоснабжение, водоотведение, обработка твердых бытовых отходов	223
СНИ	Затраты на содержание объектов недвижимого имущества	Выполнение ремонтных работ, содержание и обслуживание технических и инженерных систем сооружения и т. д.	225
СОЦДИ	Затраты на содержание объектов особо ценного движимого имущества	Содержание и обслуживание особо ценного движимого имущества	225, 226
РЕЗ <sub>2</sub>	Затраты на формирование резерва на полное восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества	Восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества с целью замены такого имущества, срок полезного использования которого превышает 12 мес. (в соответствии с требованиями бухгалтерского учета), которое косвенно связано с оказанием услуги	225, 226, 310
УС	Затраты на приобретение услуг связи	Затраты на телефонию, интернет, мобильную связь	221
ТУ	Затраты на приобретение транспортных услуг	Затраты по договору на оказание услуг доставки грузов, оплату услуг найма транспортных средств, разовых услуг пассажирских перевозок	222

Переменная	Значение переменной	Содержание переменной	КОСГУ (примеры)
ОТ <sub>2</sub>	Затраты на оплату труда вспомогательных работников	Оплата труда административно-управленческого, административно-хозяйственного, вспомогательного и иного персонала (не более 40 % от ОТ <sub>1</sub> *)	211, 213
ПНЗ	Затраты на прочие общехозяйственные нужды	Канцелярские товары, хозяйственные товары и т. д.	226, 346, 349
К <sub>отр</sub>	Отраслевой корректирующий коэффициент	Применяется при проведении тренировочных мероприятий в стационарных условиях**	–
К <sub>тер</sub>	Территориальный корректирующий коэффициент	Применяется для учета региональных особенностей по оплате труда, затратам на коммунальные услуги и пр.	–

\* О введении новых систем оплаты труда работников федеральных бюджетных, автономных и казенных учреждений и федеральных государственных органов, а также гражданского персонала воинских частей, учреждений и подразделений федеральных органов исполнительной власти, в которых законом предусмотрена военная и приравненная к ней служба, оплата труда которых осуществляется на основе Единой тарифной сетки по оплате труда работников федеральных государственных учреждений: постановление Правительства РФ от 5 августа 2008 г. № 583.

\*\* Значения отраслевых корректирующих коэффициентов к базовым нормативам затрат на оказание услуг по спортивной подготовке, отражающих проведение тренировочных мероприятий в стационарных условиях: письмо Министерства спорта РФ от 21 февраля 2018 г. № СК-ВК-10/1232.

Рассмотрим на рисунке 3 модель выполнения государственного (муниципального) задания спортивного учреждения с точки зрения направлений затрат, установленных базовыми нормативами затрат<sup>1</sup>.

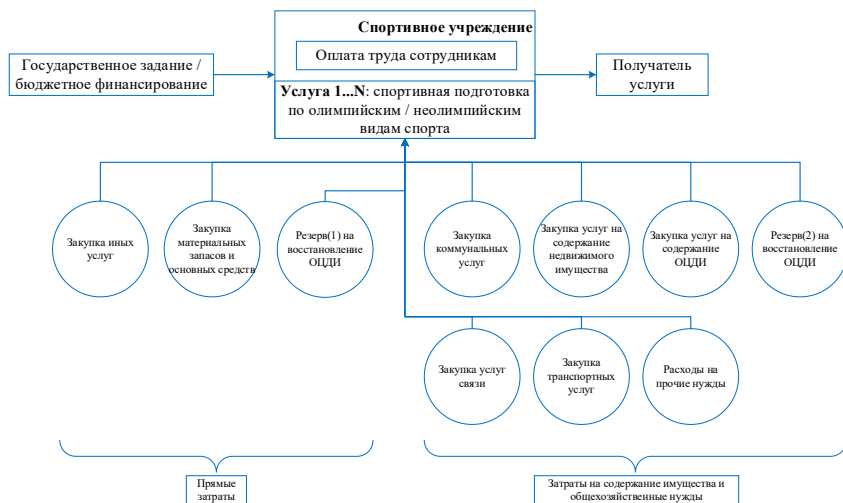


Рисунок 3. Модель выполнения государственного (муниципального) задания спортивного учреждения с точки зрения направлений затрат

Помимо совпадения интересов человека в получении спортивных услуг, достижении подразумеваемых услугой целей и потребности государства в хорошем спортсмене, предусматривается соответствие ряду критериев для получения спортивных услуг. В противном случае потребителем может быть не достигнута цель оказания спортивной услуги. Поэтому

<sup>1</sup> Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере физической культуры и спорта, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением: Приказ Министерства спорта РФ от 8 февраля 2019 г. № 83.

важно своевременно переориентировать получателей со спортивных услуг на физкультурно-оздоровительные.

Сегодня существуют федеральные и региональные программы по отбору и тестированию одаренных детей<sup>1</sup>, которые направлены на выявление предрасположенностей к различным видам спорта. Этот процесс представляет собой сортинг, нацеленный на выявление потенциального кандидата<sup>2</sup>, из которого возможно сформировать конечный продукт (спортивный продукт).

Чтобы рассмотреть систему спортивной подготовки, не расчлняя ее на элементы, а представляя ее как совокупность укрупненных компонентов, которые необходимы для существования, функционирования и достижения целей системы, воспользуемся определением В. Н. Волковой<sup>3</sup>:

$$S \equiv \langle \{Z\}, \{\text{Str}\}, \{\text{Tech}\}, \{\text{Cond}\}, N \rangle,$$

где,

$S$  – система реализации спортивных услуг;

$Z = \{z_i\}$  – совокупность или структура целей;

$\text{Str} = \{\text{Str}\}$  – совокупность структур, реализующих цели;

$\text{Tech} = \{\text{meth, means, alg, ...}\}$  – совокупность технологий, реализующих систему;

---

<sup>1</sup> Об утверждении методических рекомендаций о механизмах и критериях отбора спортивно одаренных детей: приказ Министерства спорта РФ от 25 августа 2020 г. № 636.

<sup>2</sup> Гарифуллин И. А., Хафизов А. И. Отбор детей в спортивные секции как условие достижения высших результатов в спорте // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма: материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов, посвященной десятилетию победы Казани в заявочной кампании на право проведения XXVII Всемирной летней универсиады 2013 г. и 5-летию проведения Универсиады-2013 (Казань, 24 апреля 2018 г.): в 3 т. – Казань: Поволжская государственная академия физической культуры, спорта и туризма, 2018. – Т. 2. – С. 302–304.

<sup>3</sup> Волкова, В. Н., Денисов А. А. Теория систем и системный анализ. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – С. 27.

Cond = { $\varphi_{ex}$ ,  $\varphi_{in}$ } – условия существования системы: внешние (ex) и внутренние (in) факторы;

N – наблюдатель.

Под совокупностью целей при реализации спортивных услуг понимается достижение наилучших спортивных результатов<sup>1</sup>. Именно это является характеристикой конечного продукта, который должна выдать сфера спорта.

Сфера спорта является открытой системой, поэтому для ее функционирования необходимо участие внешних структур и других сфер, благодаря которым она будет полноценно функционировать и развиваться. Под совокупностью структур в сфере спорта возможно определить взаимосвязи с такими сферами, как здравоохранение, образование, производство и т. д., а также получение соответствующих услуг.

В совокупность технологий входят методы, средства, алгоритмы, необходимые для достижения целей спортивных услуг, а также научные знания, применяемые для решения практических задач.

Наблюдателем может быть как лицо, заинтересованное в конечном продукте, который выдает система, так и простой обыватель.

Внешние и внутренние факторы, которые определяют условия существования системы, возможно, имеют ключевое значение для существования самой системы. Например, внешняя среда в лице социума или муниципалитета может быть просто не заинтересована в спортивных услугах. В результате будет дефицит как финансовых, так и кадровых ресурсов ввиду отсутствия спроса. При этом внутренние факторы определяют

---

<sup>1</sup> Попков В. И., Вдовкин И. И. Спорт высших достижений: проблемы, задачи, особенности и личность спортсмена // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. – 2018. – Т. 3, № 1. – С. 117–121.

потенциал системы и прочность ее элементов, а также качество взаимодействия с внешней средой.

Важно отметить, что спорт является вероятностной системой, так как одной из его особенностей является непредсказуемость результата (исхода) спортивно-зрелищного мероприятия, а значит, степень готовности спортсмена в данный момент времени относительно противоборствующей стороны<sup>1</sup>. Поэтому систематическое получение спортивных услуг не может гарантировать достижение желаемого результата, несмотря на максимальные усилия всех сторон.

Любая экономическая система, которой, в частности, является каждое отдельное учреждение, состоит из трех подсистем: финансовой, производственной и обеспечивающей<sup>2</sup>. Для нормального функционирования производственной подсистемы, которая в учреждениях сферы услуг представляет собой подсистему оказания (реализации) услуг, необходимо нормальное функционирование обеспечивающей подсистемы, которая реализует обеспечивающие процессы, к которым можно отнести содержание зданий и помещений, техническое и технологическое обеспечение, обеспечение сотрудников, которые не принимают непосредственного участия в реализации услуг (кадровики, делопроизводители, рабочие и пр.) канцелярскими и хозяйственными товарами и пр.

С точки зрения трех подсистем, государственное (муниципальное) спортивное учреждений схематично представим согласно рисунку 4.

---

<sup>1</sup> Пьянкова С. Г., Аркалов Д. П. Методологические аспекты формирования конечного продукта в сфере физической культуры и спорта // *Ars administrandi. Искусство управления.* – 2021. – Т. 13, № 2. – С. 159–174.

<sup>2</sup> Дрогобыцкий И. Н. Системный анализ в экономике: учебник для студентов вузов, обучающихся направлению подготовки «Экономика» - 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. –607 с.



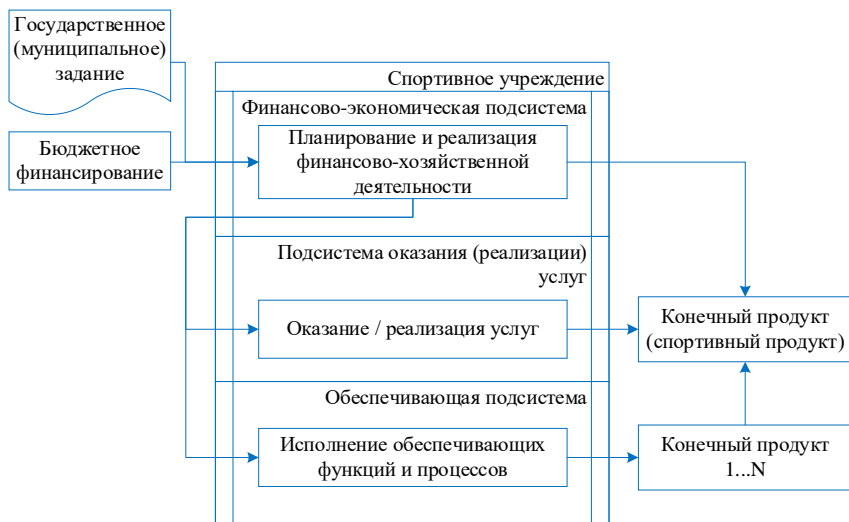


Рисунок 4. Спортивное учреждение с точки зрения 3-х подсистем

Из рисунка 4 видно, что основанием и отправной точкой деятельности для государственного (муниципального) учреждения является государственное (муниципальное) задание, в котором содержится перечень и объём государственных (муниципальных) услуг и работ, и объём бюджетного финансирования для выполнения государственного (муниципального) задания. В соответствии со ст. 69.2 Бюджетного кодекса РФ<sup>1</sup> государственное (муниципальное) задание должно содержать показатели, характеризующие качество и (или) объём (содержание) оказываемых государственных (муниципальных) услуг (выполняемых работ). Фактически это является экономическими показателями, которые должны быть достигнуты на конец периода, для учреждения, на которое доводится государственное (муниципальное) задание. Рисунок 4 также отражает,

<sup>1</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 28.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023).

что результат работы финансово-экономической и обеспечивающей подсистем нацелены на конечный продукт подсистемы оказания (реализации) услуг согласно уставным целям учреждения.

В соответствии с методологическими и практическими основами функционирования организации каждый продукт или услугу первоначально нужно рассматривать как совокупность определенных качественных и количественных характеристик, которые должны соответствовать определенным стандартам, принятым внутри организации или разработанным государственными органами. Аналогичный принцип действует при реализации спортивных услуг. Каждой услуге (продукту), запущенной на рынок, присущ свой жизненный цикл, состоящий из четырех этапов:

1) этап выведения на рынок – характеризуется медленным ростом сбыта и минимальной прибылью;

2) этап роста – характеризуется быстрым увеличением объема продаж и размера прибыли. Организация стремится усовершенствовать свой продукт, проникнуть в новые сегменты рынка и каналы распределения, а также немного снизить цены;

3) этап зрелости, в рамках которого рост сбыта замедляется, а прибыль стабилизируется. Для оживления сбыта организация изыскивает различные новаторские приемы;

4) этап упадка, когда сбыт и прибыли сокращаются. В отношении «дряхлеющего» продукта организация должно принять решение об исключении его из номенклатуры<sup>1</sup>.

Кроме того, в производственном процессе выделяются четыре стадии<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> Розанова С. К., Истомина А. С. Реализация стратегии предприятий на разных этапах жизненного цикла созданного продукта // Современные аспекты экономики. – 2014. – № 4 (200). – С. 49–55.

<sup>2</sup> Кондратьева М. Н., Баландина Е. В. Экономика и организация производства. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – 98 с.

- 1) материал (сырье);
- 2) заготовка;
- 3) деталь;
- 4) изделие.

При систематическом получении спортивных услуг их получатель становится носителем уникальных характеристик – совокупностью физических, психологических, интеллектуальных качеств и пр., которые характеризуют конкурентоспособных спортсменов. Воспользуемся принципом установления сходства между объектами, принадлежащим к разным системам<sup>1</sup> (таблица 4).

Установление схожих характеристик посредством системного сравнения процессов, представленных в таблице 4, позволяет сделать заключение о том, что при систематическом получении спортивных услуг их потребитель становится конкурентоспособным спортсменом, или спортивным продуктом (конечным продуктом), и фактически цель реализации спортивной услуги и спортивной системы в целом достигается.

Таблица 4

Сопоставление производственного процесса, процесса вывода продукта на рынок и процесса реализации спортивных услуг (услуг по спортивной подготовке)

Производственный процесс	Процесс вывода продукта на рынок	Процесс реализации спортивных услуг (спортивная подготовка)
Материал	–	<b>Предварительное тестирование потенциальных кандидатов.</b> Этап характеризуется предварительным тестированием и отбором, при которых у потенциальных кандидатов

<sup>1</sup> Урманцев Ю. А. Общая теория систем в доступном изложении. – 2-е изд., испр. – М.: URSS, 2021. – 400 с.

Производственный процесс	Процесс выведения продукта на рынок	Процесс реализации спортивных услуг (спортивная подготовка)
		выявляются определенные предрасположенности и характеристики
Заготовка	–	<b>Этап начальной подготовки (НП).</b> Разносторонняя физическая подготовка, овладение основными двигательными навыками, воспитание морально-волевых качеств, начальная теоретическая подготовка
Деталь	<b>Этап выведения на рынок.</b> Медленный рост сбыта, минимальная прибыль	<b>Тренировочный этап (этап спортивной специализации) (Т).</b> Повышение уровня разносторонней физической и функциональной подготовки, овладение основами техники и ее совершенствование, приобретение и накопление соревновательного опыта (конкуренция)
Изделие	<b>Этап роста.</b> Быстрое увеличение объема продаж и размера прибыли, стремление усовершенствовать продукт, проникнуть в новые сегменты рынка и каналы распределения, небольшое снижение цены	<b>Этап совершенствования спортивного мастерства (ССМ).</b> Реализация возможностей организма спортсмена и его двигательного потенциала, выведение спортсмена на высокий уровень спортивных достижений с учетом его индивидуальных особенностей, участие в спортивных соревнованиях, нацеленное на максимальный спортивный результат
Изделие	<b>Этап зрелости.</b> Замедление роста сбыта продукта и стабилизация	<b>Этап высшего спортивного мастерства (ВСМ).</b> Исключительно высокая напряжен-

Производственный процесс	Процесс выведения продукта на рынок	Процесс реализации спортивных услуг (спортивная подготовка)
	прибыли, поиск новаторских приемов	ность соревновательной деятельности спортсменов, связанная с острой конкуренцией и плотностью календарного плана соревнований; повышение требований к качеству, стабильности и надежности технического и тактического мастерства, морально-волевой и психологической устойчивости спортсменов в условиях частых и ответственных стартов
–	<b>Этап упадка.</b> Сокращение сбыта и прибыли. В отношении «дряхлеющего» продукта организация должна принять решение об исключении его из номенклатуры	В спорте данный этап характеризуется снижением спортивных результатов и конкурентоспособности ввиду старения, получения травм, отсутствия мотивации. Как следствие, спортсмен исключается из спортивной сборной команды и в дальнейшем перестает выступать

С точки зрения управления процессом формирования конкурентоспособности, ядром которого является спортивная подготовка, но не ограничена лишь ей, на каждом этапе важно выстраивать стратегию по формированию конкурентоспособных спортсменов.

При переходе с одного этапа подготовки на другой количество получателей спортивных услуг уменьшается. Данная конверсия имеет множество факторов, в том числе организационно-экономических, к которым можно отнести следующее:

1. Наличие кадрового состава, в том числе с учётом нормы часов и наполняемости тренировочных групп.

2. Объём государственного задания.
3. Возможности по финансово-экономическому обеспечению.

На рисунке 5 приведена схема процесса систематической реализации спортивных услуг.

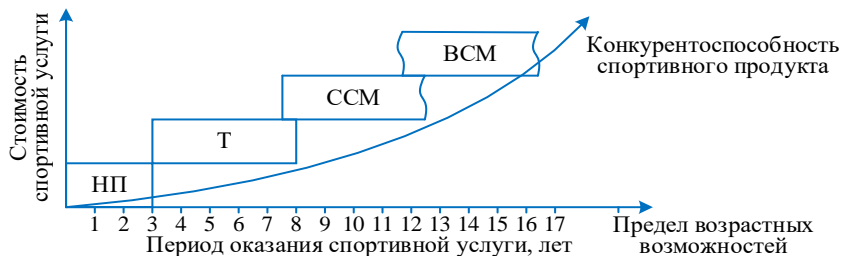


Рисунок 5. Схема систематической реализации спортивных услуг

Четкие границы блоков говорят об ограниченном периоде, в течение которого потребитель может получать спортивную услугу. По завершении соответствующего периода потребитель должен показать определенный результат, только после этого он может продолжить систематически получать спортивную услугу дальше. Волнистые линии в блоках говорят о неопределенной продолжительности периода получения спортивных услуг. Согласно таблице 4 и рисунку 5 получатель спортивных услуг может стать спортивным продуктом (конкурентоспособным спортсменом) не ранее чем через 10–12 лет. В расчет не берутся индивидуальные уникальные врожденные данные получателей услуг.

На рисунке 6 представлена модель процесса реализации спортивных услуг с точки зрения формирования конкурентоспособности.

На рисунке 6 видно четкое разделение на три основных блока. Наиболее важным блоком является блок 1 (предварительные этапы). При неправильном отборе наиболее способных кандидатов будут затрачены ресурсы (трудовые, временные, финансовые), которые не смогут быть конвертированы в результат, таким образом, из-за некорректного отбора кандидат будет неконкурентоспособен и в итоге будет исключен из дальнейшего процесса. Следующий этап – подготовительный (этап начальной подготовки) – характеризуется наибольшим количеством потенциально результативных кандидатов, но при этом он также характеризуется наибольшей частотой смены кандидатов ввиду их юного возраста, смены интересов и предпочтений.

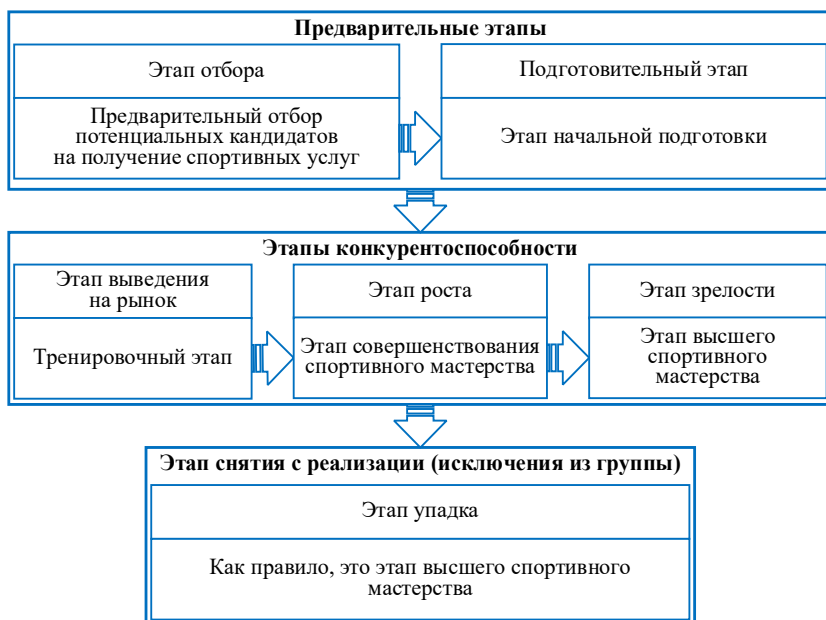


Рисунок 6. Схематичное изображение процесса реализации спортивных услуг с точки зрения формирования конкурентоспособности

На этапах зрелости и снятия с реализации (исключения из группы) существуют факторы, которые могут как сократить, так и продлить жизненный цикл спортивного продукта (конечного продукта). В таблице 5 приведено сопоставление таких факторов. Этот перечень факторов далеко не полон, но позволяет провести аналогию между двумя разными процессами.

Таблица 5

Факторы, продлевающие или сокращающие жизненный цикл спортивного продукта в сравнении с материальными изделиями

Тенденция	Производственный процесс	Процесс реализации спортивных услуг
Сокращение	Поломка	Травма
	Моральное устаревание	Потеря мотивации
	Материальный износ	Физическое старение
Продление	Модификация	Освоение новых тренировочных методик и техник
	Модернизация	Улучшение материально-технической базы
	Улучшение имеющихся свойств и своевременное техническое обслуживание	Медицинское и медико-биологическое сопровождение

Интеграция и сопоставление информации из разных сфер, позволяет выявить и описать схожие алгоритмы и шаблоны. И если в одной области информация более обширна, то на основе сопоставления и сравнения возможно более подробно и под другим ракурсом описать другую область исследования.



#### 4. Спортивный продукт: авторская концепция

Под понятием «продукт» в экономике подразумевают результат человеческого труда, хозяйственной деятельности, представленный в материально-вещественной форме (материальный продукт), в духовной, информационной форме (интеллектуальный продукт) либо в виде выполненных работ и услуг<sup>1</sup>.

Стоит отметить, что разные ученые вкладывают различное содержание в термин «конечный продукт» («спортивным продуктом»). Д. Бич и С. Чедвик пишут, что в спорте базовым продуктом выступают соревнования, а дополнительные услуги, позволяющие воздействовать на потребителя и его впечатления, являются расширением такого базового продукта<sup>2</sup>. Такой же точки зрения придерживается В. Вамплеу, понимая под спортивным продуктом событие и все сопутствующие товары (атрибутика, сувенирная продукция и т. д.)<sup>3</sup>. В. А. Леднев так же к спортивному продукту относит спортивное событие<sup>4</sup>.

С. Дугалич более широко раскрывает суть спортивного продукта, понимая под ним совокупность материальных и нематериальных элементов (спортивные мероприятия, клубы, виды спорта, игроки, опыт, события, результат игры, имидж, бренд и т. д.), которые имеют значение для потребителя. Также ученый пишет, что навыки спортсменов имеют самое непосредственное влияние на создание спортивного мероприятия (продукта)<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

<sup>2</sup> Маркетинг в спорте / под общ. ред. Д. Бич, С. Чедвик. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 706 с.

<sup>3</sup> Vamplew W. The commodification of sport: exploring the nature of the sports product // International journal of the history of sport. – 2019. – Vol. 35, no. 7–8. – P. 1–14.

<sup>4</sup> Леднев В. А. Индустрия спорта как арена конкурентной борьбы // Наукоедение. – 2013. – № 6. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/176EVN613.pdf>.

<sup>5</sup> Dugalić S. Distribution of a sports product // Sport – Science & Practice. – 2014. – Vol. 4, no. 2. – P. 47–56.

Д. Джоббер под спортивным продуктом в самом общем значении понимает «нечто, позволяющее удовлетворить потребности потребителя»<sup>1</sup>.

Е. П. Гетман к спортивному продукту относит разнообразные спортивные товары, физкультурно-оздоровительные и прочие услуги, спортивные соревнования (события), лица (спортсмены, тренеры, медики и другие), территории (спортивные объекты), спортивные организации, идеи в спорте<sup>2</sup>. Однако, данная точка зрения затрагивает результаты производства других экономических отраслей, в частности, производство товаров, так как сами товары производятся не сферой спорта, а для неё и оказания услуг.

А. В. Малыгин также дает широкое определение спортивному продукту и описывает его как различные комплексные решения актуальных проблем клиентов спортивной организации, создаваемые в форме товаров, услуг или иных выгод. К одному из видов продукта исследователь относит услуги физкультурно-спортивного комплекса в виде физических нагрузок (физкультурно-оздоровительные услуги)<sup>3</sup>.

И. В. Понкин и И. А. Понкина дают комплексную характеристику спортивному продукту, определяя его как интегральное понятие, структурно включающее в себя три его вида: нематериальный, материальный, смешанный. При этом к нематериальным спортивным продуктам авторы относят спортивный порядок, спортивно-имиджевый продукт, продукт организационных усилий государства по поддержке, организации, разви-

---

<sup>1</sup> Jobber D. Principles and practice of marketing. – London: McGraw-Hill, 2004. – 946 p.

<sup>2</sup> Гетман Е. П. Комплексный характер спортивного продукта как основа организации логистики в индустрии спорта // Омские научные чтения: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Омск, 11–16 декабря 2017 г.). – Омск: ОмГУ им. Ф. М. Достоевского, 2017. – С. 554–555.

<sup>3</sup> Малыгин А. В. Продуктовая политика спортивной организации // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2018. – № 1 (26). – С. 58–69.

тию и защиты спорта, образовательные продукты в сфере спортивного образования. К материальным спортивным продуктам ученые относят спортивные товары, спортивное питание, объекты спортивной инфраструктуры, связанный со спортом финансовый продукт, в том числе спонсорский продукт. Более интересный состав имеют смешанные спортивные продукты. К ним ученые относят спортсменов, спортивные клубы, спортивные команды, выделяя их в специфические спортивные продукты, услуги в области спорта (услуги спортивных сооружений, услуги фитнеса, услуги частных тренеров, услуги проката спортивных снарядов и спортивных транспортных средств и др.), спортивно-рекреационные и спортивно-туристские продукты, спортивно-трудовой продукт профессиональных спортсменов, тренеров и судей в профессиональном спорте, продукт спортивной медицины, продукт творений инженерной мысли<sup>1</sup>. По нашему мнению, с экономической точки зрения непосредственно к продуктам, формируемым и производимым сферой спорта и конкретно системой спортивной подготовки, относится только часть смешанных спортивных продуктов: спортсмен; спортивная команда; спортивный клуб; услуги, оказываемые населению, в результате получения которых потребители будут непосредственно участвовать в физической активности или соревновательном процессе; а также спортивное мероприятие как событие.

О. А. Шевченко говорит о спортивном продукте как о результате трудовых отношений профессионального спортсмена и работодателя (спортивной организации), в качестве которого выступает спортивно-зрелищный продукт. Также ученый считает, что спорт является совокупностью сегментов экономики,

---

<sup>1</sup> Понкин И. В., Понкина А. И. Понятие и структура «спортивного продукта» в спортивном праве // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки. – 2016. – № 2. – С. 129–137.

ориентированных на спортивно-зрелищный продукт, основным участником в производстве которого выступают спортсмены<sup>1</sup>. Фактически О. А. Шевченко определяет спорт как индустрию.

В проанализированных точках зрения представителей разных научных областей под конечным продуктом или спортивным продуктом понимают спортивные события или бренды, которые приносятся прибыль. В западной литературе, посвященной экономике спорта, конечный продукт также ориентирован на потребителя в виде спонсоров или любителей спорта (болельщиков, фанатов), определяя их как заказчиков спортивного продукта. На рисунке 7 показано взаимодействие различных спортивных продуктов и заинтересованных сторон.

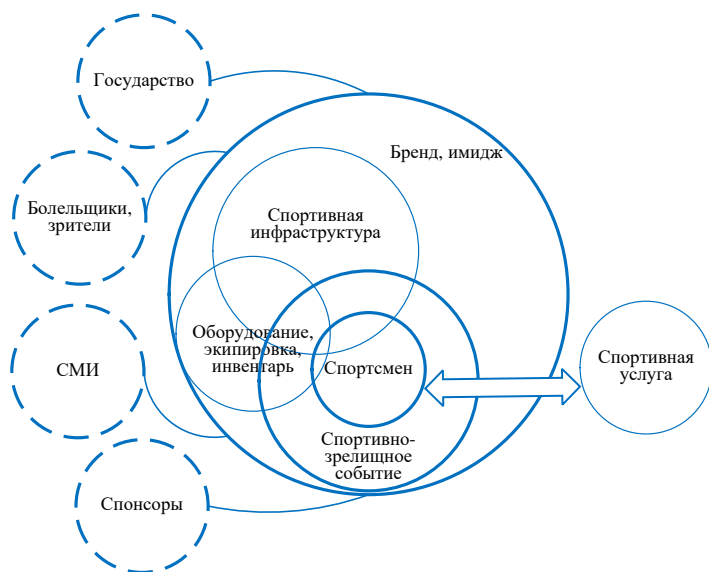


Рисунок 7 - Взаимодействие спортивных продуктов и заинтересованных сторон

<sup>1</sup> Шевченко О. А. Концепт спортивного продукта как результата трудовой деятельности профессионального спортсмена // Вестник Омского университета. Серия: Право. – 2014. – № 1 (38). – С. 139–147.

Пунктирными линиями на рисунке 7 обозначены заинтересованные в спортивном продукте стороны. Толстыми линиями обозначены непосредственно спортивные продукты. Спортивная инфраструктура, оборудование, экипировка и инвентарь являются вспомогательными, но неотъемлемыми составляющими спортивных продуктов. По нашему мнению, самыми важными спортивными продуктами, которые формируются при систематическом получении и реализации спортивных услуг, являются конкурентоспособные спортсмены – носители такого качества как конкурентоспособность, которую можно определить как способность превзойти соперников (конкурентов, других спортсменов) на спортивных соревнованиях (в заданных условиях), и на рисунке 4 показано, что они выступают ядром спортивно-зрелищного мероприятия и имиджа (бренда) соответствующего вида спорта. Рассмотрение их с данной точки зрения определяет спортсмена как сформированную материальную единицу, которая имеет определенный набор качеств, характеристик, навыков и умений, как внутренних, так и внешних, и предполагает определенную себестоимость своей подготовки, сопровождения и реализации<sup>1</sup>. Реализация такого спортивного продукта происходит на спортивных соревнованиях разного уровня (от местного до международного), как в личных интересах, так и в интересах государства. Без этих элементов системы, являющихся основными участниками всех спортивно-зрелищных продуктов, которые были описаны выше, основными потребителями спортивных товаров и спортивного инвентаря, а также основными пользователями спортивных объектов, функционирование и развитие сферы спорта, в том числе предоставление спортивных услуг, лишается смысла.

На рисунке 8 приведена схема, отражающая перечень услуг, необходимых для полноценной реализации спортивных услуг и формирования спортивного продукта.

---

<sup>1</sup> Аркалов Д. П. Формирование ценного конечного продукта в непроизводственном секторе экономики // Проблемы региональной экономики. – 2021. – № 1–2. – С. 119–124.

При оказании спортивных услуг, которые реализуются в рамках спорта высших достижений, государство хочет получить конкурентоспособных спортсменов, которые будут лучшими в мире, для решения как внутрисполитических, так и внешнеполитических вопросов<sup>1</sup>. Как отмечал Ф. Котлер, в продукт должна быть заложена концепция, которая решает чьи-то проблемы<sup>2</sup>.

Конкурентоспособные спортсмены должны как можно быстрее и как можно дольше показывать высокий результат, выраженный в медальном зачете, что, в свою очередь, определяет качество оказываемых спортивных услуг и достижение ими своей цели.

При этом спортсмен как спортивный продукт не перестает существовать после завершения спортивной карьеры, он может обеспечить формирование социального нематериального эффекта. Спортсмен может стать образцом для подражания и вдохновения юных спортсменов и их родителей. В итоге будет сформирована специфическая социальная ценность в виде кумира или лидера мнений, что в настоящий момент проявляется в активной общественной жизни некоторых спортсменов. Г. Трозьен в своем исследовании отмечает, насколько важны образцы для подражания во всех сферах жизни, так как они служат ориентирами, лидерами мнений и героями<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Кирьянова Л. А., Морозова Л. В., Мельникова Т. И. Спорт как инструмент «мягкой силы» в политике // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2019. – № 8 (174). – С. 83–87; Глазатов А. В. Спорт высших достижений как инструмент политики формирования позитивного имиджа государства: внутрисполитическое измерение // ПО-ИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. – 2017. – № 5 (64). – С. 16–22.

<sup>2</sup> Kotler F. Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. – 206 p.

<sup>3</sup> Trosien G. Vorbilder aus dem Sport als Angebot für den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft // CSR und Sportmanagement. – Berlin: Springer, 2019. – S. 39–57.

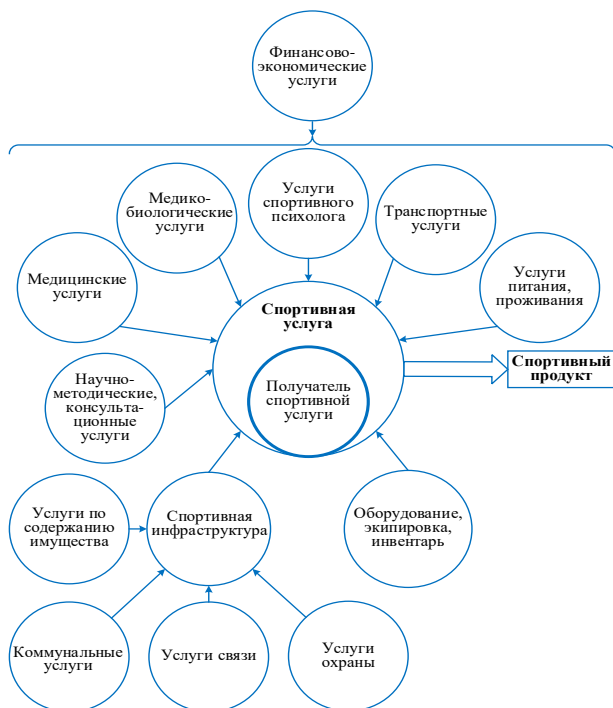


Рисунок 8. Взаимосвязь различных услуг со спортивной услугой

Целью реализации продукта в коммерческом секторе является прибыль. В профессиональном спорте прибылью выступают доходы от продажи трансляций, спонсорских мест, трансфера спортсменов и т. д. Но с точки зрения государства прибылью, которую приносит спортсмен как спортивный продукт, является спортивный результат, выраженный в количестве завоеванных медалей (медальном зачете), т. е. систематическое достижение целей спортивных услуг как на каждом конкретном спортивном соревновании, так и за период своего жизненного цикла.

В таблице 6 проведена аналогия между этапами формирования конкурентоспособности и достижением целей спортивных услуг.

Таблица 6

## Стадии конкурентоспособности спортсмена как спортивного продукта

Этапы реализации в конкурентной среде		Этапы реализации спортивных услуг	
Наименование	Характеристика	Наименование	Характеристика
Этап выведения на рынок	Медленный рост сбыта и минимальная прибыль	Тренировочный этап	Спортсмен начинает выступать на соревнованиях. Ввиду отсутствия опыта результаты незначительные, но по мере своего развития спортсмен больше выступает на спортивных соревнованиях и начинает завоевывать призовые места (медали)
Этап роста	Быстрое увеличение объема продаж и размера прибыли	Этап совершенствования спортивного мастерства	Спортсмен начинает подходить к пику своей спортивной формы, уровень соревнований растет, результаты становятся лучше
Этап зрелости	Рост сбыта товара замедляется, а прибыль стабилизируется	Этап высшего спортивного мастерства	Спортсмен занимает лидирующие позиции на национальном уровне и может занимать лидирующие позиции на международном уровне. Результаты выступлений на спортивных соревнованиях становится стабильным. Спортсмен выходит на пик своей спортивной карьеры и на свой максимальный результат
Этап упадка	Сбыт и прибыли сокращаются	Прекращение получения спортивных услуг	Спортсмен начинает стареть, результаты выступлений становятся хуже. Его постепенно перестают включать в состав спортивной сборной команды. Со временем он перестает выступать и уходит из профессионального спорта



На рисунке 9, воспользовавшись классической схемой жизненного цикла продукта<sup>1</sup>, изобразим жизненный цикл спортсмена с точки зрения конкурентоспособности, как спортивного продукта. Стоит отметить, что на рисунке 9 по оси «Время» пропорции по продолжительности не выдержаны, а на этап упадка спортсмен может перейти как с этапа ВСМ, так и с этапа ССМ.

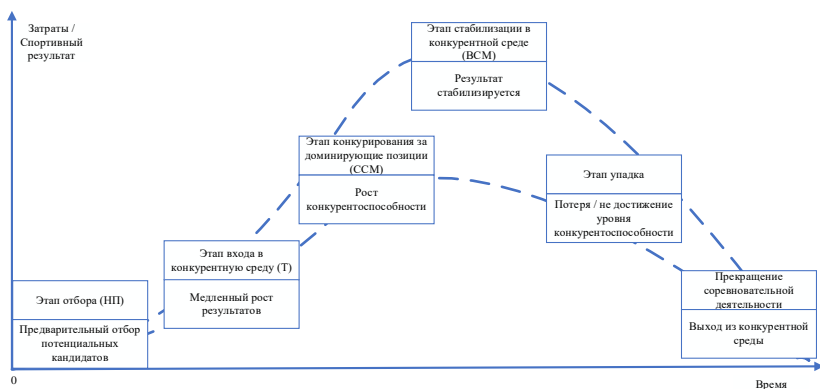


Рисунок 9. Этапы жизненного цикла спортивного продукта

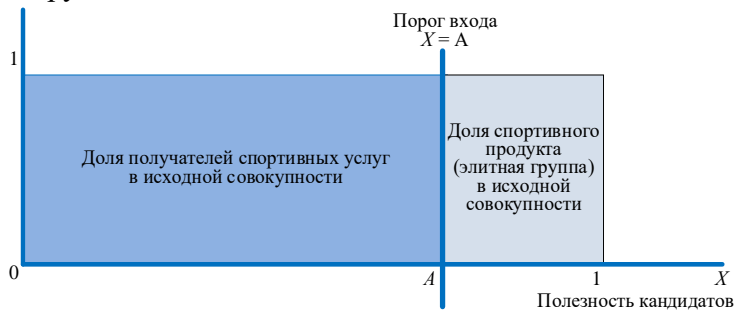
Ввиду наличия как командных, так и индивидуальных видов спорта конкурентоспособной единицей и спортивным продуктом может являться не только отдельный спортсмен, но и спортивная команда. В частности, это относится к игровым командным видам спорта. Также целостной единицей можно считать группы спортсменов из индивидуальных видов спорта, которые сформированы как национальная (региональная) спортивная сборная команда и олимпийская сборная команда, состоящая из представителей разных видов спорта. Множество спортивных продуктов можно рассмотреть как множество элементов, отвечающих определенным параметрам. Совокупность этих элементов формирует элитную группу – лучших

<sup>1</sup> Маркетинг в спорте / под общ. ред. Д. Бич, С. Чедвик. – 4-е изд. – М.: Альпина Пабlishер, 2017. – 706 с.

представителей среди остальных получателей спортивных услуг.

Принципы формирования элитных групп, спроецированные на социальные процессы, в 1988 г. описал в своей работе А. Н. Ефимов<sup>1</sup>. При попадании в команду получатель спортивных услуг должен пройти отбор и соответствовать определенным параметрам на момент реализации и применения себя в конкурентной среде.

Состояние группы при нераспределенных элементах представлено на рисунке 10. Сформированная группа спортивных продуктов (спортивная сборная команда) может состоять из кандидатов, преодолевших пороговые значения входа на 100 % или с небольшим отклонением в 5 %, если какие-то критерии порога входа удалось обойти. Значительного влияния на ухудшение группы такой кандидат не оказывает, но данное отклонение будет влиять на изменение среднего значения результативности группы.



Примечание – Составлено по: Ефимов А. Н. Элитные группы, их возникновение и эволюция // Образовательная политика. – 2011. – № 1 (51). – С. 17–23.

Рисунок 10. Состояние группы при нераспределенных элементах

<sup>1</sup> Ефимов А. Н. Элитные группы, их возникновение и эволюция // Образовательная политика. – 2011. – № 1 (51). – С. 17–23.

Поскольку результативность в спорте основана на конкуренции, общая результативность как отдельного спортсмена, так и группы спортсменов всегда будет стремиться к единице, в противном случае они перестанут быть конкурентоспособными. Согласно теории элитных групп, развитие отобранных претендентов носит динамический характер<sup>1</sup>. Данные действия в итоге направлены на выявление и подготовку наиболее конкурентоспособного кандидата.

Ранее в 2009 г. был предложен «метод пирамид»<sup>2</sup>, представленный на рисунке 11, суть которого заключается в сравнении реализации спортивных услуг по видам спорта с точки зрения успешности развития самого вида спорта и расходования денежных средств на спортивные услуги.

В отличие от состояния нераспределенных элементов, показанного на рисунке 10, где выражено два блока, на рисунке 11 показано три блока. При подготовке конкурентоспособных спортсменов два нижних блока пирамидальной модели соотносятся с долей потенциальных кандидатов в спортивную сборную команду, т. е. находятся на вершине пирамиды, тогда как верхний блок пирамидальной модели (конкурентоспособные спортсмены) соответствует элитной группе, так как результаты выступлений на спортивных соревнованиях (конкурентоспособность) являются одним из основных критериев входа.

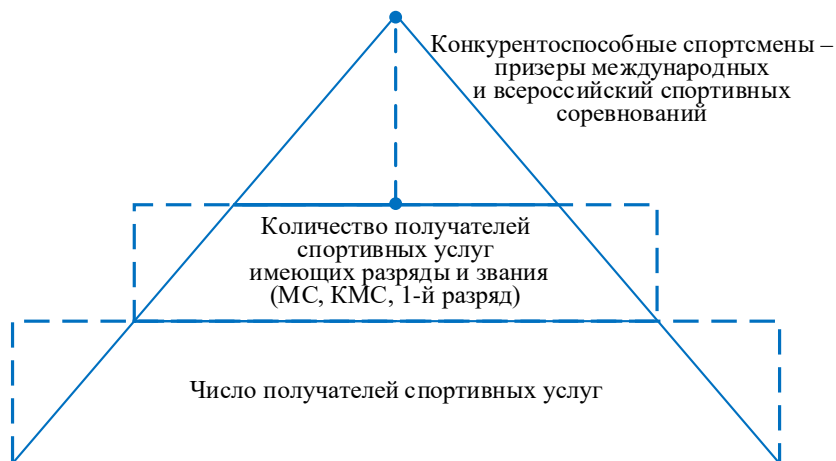
Первый блок «Доля получателей спортивных услуг в исходной совокупности» из рисунка 10 и «Число получателей спортивных услуг» из пирамидальной модели характеризуют получателей спортивных услуг. Это сопоставимо с подготовительным этапом (этапом начальной подготовки) из рисунка б.

---

<sup>1</sup> Ефимов А. Н. Элитные группы, их возникновение и эволюция // Образовательная политика. – 2011. – № 1 (51). – С. 17–23.

<sup>2</sup> Казаков А. Н., Литвин А. В. Экономическая диагностика регионального спорта // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 37 (130). – С. 41–44.

С экономической точки зрения отсутствие блока, который характеризует потенциальное число кандидатов, готовых получать спортивные услуги, исключает ту часть затрат, которые будут понесены на этапе отбора (при предварительном отборе потенциальных кандидатов к получению спортивных услуг).



Пр и м е ч а н и е – Составлено по: Казаков А. Н., Литвин А. В. Экономическая диагностика регионального спорта // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 37 (130). – С. 41–44.

Рисунок 11. Пирамидальная модель

Добавив данный блок в пирамидальную модель и объединив его с состоянием группы при нераспределенных элементах из рисунка 10, получим модель формирования получателя спортивных услуг с точки зрения конкурентоспособности (рисунок 12).

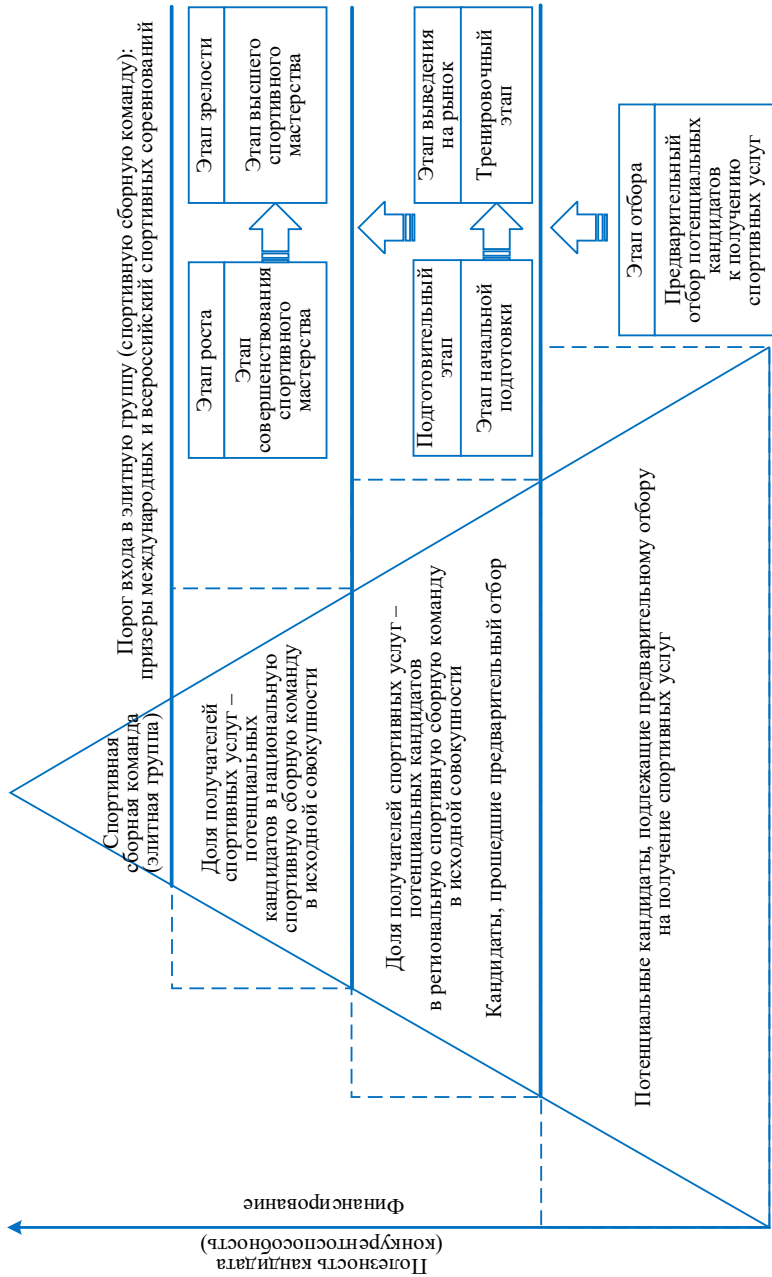


Рисунок 12. Модель формирования конкурентоспособности спортсмена

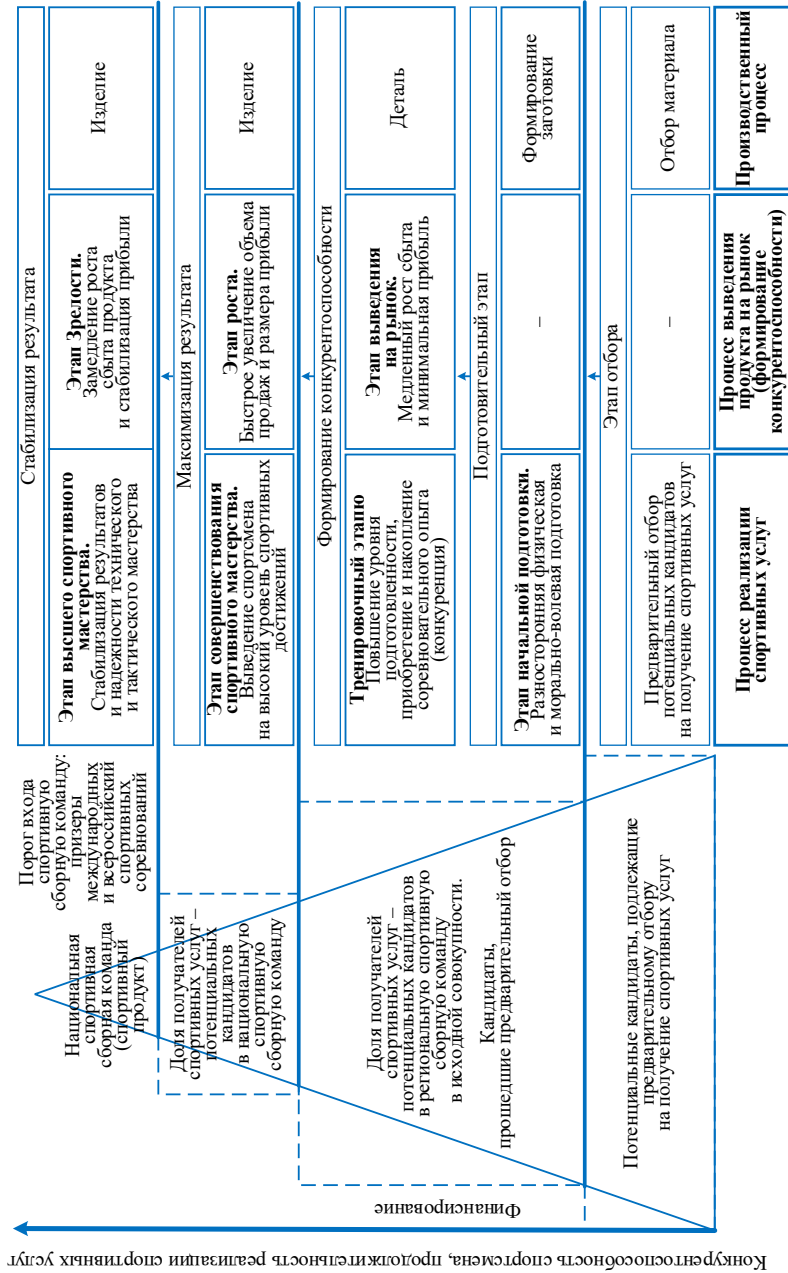


Рисунок 13. Расширенная модель формирования спортсмена как спортивного продукта

Далее, если модель, представленную на рисунке 12, расширить до отображения системного сравнения процесса реализации спортивных услуг с производственным процессом и процессом выведения продукта на рынок, получим модель формирования спортивного продукта (рисунок 13)<sup>1</sup>.

Понимание процесса реализации спортивных услуг как процесса формирования конкурентоспособности позволяет минимизировать ошибки при отборе кандидатов и их последующей подготовке. Безусловно важным фактором являются врожденные способности кандидатов и, соответственно, критерии отбора<sup>2</sup>. При этом соблюдение принципов теории элитных групп, исключая личные пристрастия, может увеличить жизненный цикл спортивного продукта на этапе зрелости<sup>3</sup>.

Стоит отметить, что основной целью в описанной концепции является спортивный результат, т. е. достижение целей реализации спортивных услуг, ввиду чего можно заключить, что получатели спортивных услуг должны стремиться:

- как можно быстрее попасть в элитную группу – стать конкурентоспособным (спортивным продуктом);
- как можно дольше оставаться в элитной группе – быть конкурентоспособным (спортивным продуктом).

Ввиду изложенного рассмотрение спортсмена (спортивной команды) с точки зрения спортивного продукта возможно в области спорта высших достижений и профессионального спорта, но не массового, где основной целью является максимальное вовлечение граждан в занятия физической культурой

---

<sup>1</sup> Аркалов Д. П. Организационно-экономические аспекты подготовки спортсмена // Финансовая экономика. – 2020. – № 12. – С. 208–213.

<sup>2</sup> Монаков А. А. Статистические характеристики среднего уровня полезности элитной группы в процессе отбора // Информационно-управляющие системы. – 2019. – № 1 (98). – С. 57–64.

<sup>3</sup> Ryankova S. G., Arkalov D. P. Factors of increasing sustainability of state sports organizations from the perspective of systemic approach // Advances in social science, education and humanities research. – 2021. – Vol. 632. – P. 244–248.

и массовым спортом<sup>1</sup>, что достигается через оказание физкультурно-оздоровительных услуг.

Согласно национальному стандарту «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные», к спортивным услугам также относится проведение спортивно-зрелищных мероприятий<sup>2</sup>, которые по своей сути являются спортивными соревнованиями, а фактически – спортивно-зрелищным продуктом. Однако интерес к такому продукту может быть обусловлен многими факторами: спрос на спортивно-зрелищные мероприятия, интерес к спортсменам и виду спорта, наличие соответствующей спортивной инфраструктуры и т. д. Как следствие, оказание гражданам спортивной услуги в виде спортивно-зрелищного мероприятия возможно в первую очередь при наличии конкурентоспособных спортсменов, способных создать зрелище, и соответствующей спортивной инфраструктуры. Большое значение имеет уровень развития спортивных федераций как координаторов и ответственных за развитие соответствующих видов спорта. Достижение целей спортивных услуг возможно при соответствующих механизмах и методах их финансирования как через спортивные учреждения в рамках выполнения государственного задания, так и через спортивные федерации в рамках субсидирования. Важно, чтобы такие механизмы и методы были адекватны и соответствовали поставленным целям. Конкретизация спортивного продукта позволяет сформировать для заинтересованных сторон – спортивных федераций как общественного сектора и спортивных учреждений как представителей государственной политики – единую интерпретацию целей реализации спортивных услуг.

---

<sup>1</sup> Пьянкова С. Г., Аркалов Д. П. Методологические аспекты формирования конечного продукта в сфере физической культуры и спорта // *Ars administrandi. Искусство управления.* – 2021. – Т. 13, № 2. – С. 159–174.

<sup>2</sup> ГОСТ Р 52024-2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования.



## 5. Методики управления финансовыми ресурсами в спорте

В современной России значительная часть социально ориентированных отраслей народного хозяйства испытывает серьезные трудности бюджетного финансирования, несмотря на многочисленные федеральные, региональные и местные целевые программы ее поддержки<sup>1</sup>. Это объясняется остаточными принципами финансирования и непродуманными реформами, заметно снизившими ресурсные возможности региональных (муниципальных) социальных комплексов.

Спорт в этом отношении не является исключением. Одной из главных причин неэффективного управления спортивной отраслью можно назвать отсутствие объективных, математически обоснованных критериев использования имеющихся ресурсов, прежде всего финансовых<sup>2</sup>. Очень сложно развивать и одновременно финансировать в требуемом объеме несколько десятков видов спорта. Зачастую приоритетность финансовой поддержки отдельного вида спорта в регионе определяется статусом и занимаемой должностью руководителя федерации по виду спорта, а также его взаимоотношениями с региональными и местными властями. При этом не проводится анализ результативности того или иного вида спорта<sup>3</sup>.

Многие субъекты России разрабатывают и утверждают собственные системы финансирования видов спорта (спортивных федераций), исходя из выделяемых на спорт средств. При этом

---

<sup>1</sup> Литвин А. В. Экономическая диагностика регионального спорта: теория и практика. – Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. – 148 с.

<sup>2</sup> Литвин А. В. Системная диагностика регионального спортивного комплекса: теория и инструментарий (на примере Удмуртской Республики) // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – № 44 (323). – С. 44–51.

<sup>3</sup> Аркалов Д. П. Использование ABC-анализа для оценки приоритетности финансирования видов спорта на примере игровых видов // XLVI Итоговая студенческая научная конференция Удмуртского государственного университета: материалы Всероссий. конф. (Ижевск, 16–21 апреля 2018 г.). – Ижевск: УдГУ, 2018. – С. 154–156.

основными критериями финансирования являются наличие тренерских кадров, материально-техническая база, национально-культурная «традиционность» вида спорта, достижения на соревнованиях различного уровня и ряд других критериев. На сегодняшний день в регионах существуют и действуют следующие методики оценки эффективности деятельности по развитию видов спорта.

В Республике Коми утвержден порядок определения эффективности работы региональных спортивных федераций<sup>1</sup>. Согласно ему для спортивных федераций, существует семь критериев оценки, за которые начисляются баллы: массовость, результаты, мероприятия, кадры, финансирование, информативность, общие. Входными данными служат официальная статистическая отчетность, региональные нормативно-правовые акты и отчетность спортивных федераций. В зависимости от значений того или иного критерия спортивная федерация получает баллы, которые имеют определенный шаг по каждому критерию.

В Кировской области до 2020 г. включительно действовал порядок определения финансовых квот на развитие видов спорта в рамках Государственной программы Кировской области «Развитие физической культуры и спорта» на 2013-2020 гг.»<sup>2</sup>. В рамках данного порядка установлены определенные значения за определенный результат, а также представлен перерасчет набранных баллов в стоимостные значения.

---

<sup>1</sup> Об утверждении порядка определения эффективности работы региональной спортивной федерации Республики Коми: приказ Министерства физической культуры и спорта Республики Коми от 24 августа 2018 г. № 01-12/250.

<sup>2</sup> Кировской областное государственное автономное учреждение центр спортивной подготовки «Вятка старт». – URL: <https://oblsport43.ru>.

Большинство методик являются достаточно субъективными, так как в их основе лежит экспертная оценка, не подкрепленная математическими расчетами и выводами<sup>1</sup>. Стоимость и удельный вес каждого критерия не рассчитаны, а имеют определенный шаг, кратный 10; 5 или 2 баллам. Однако выбор именно такого шага и именно таких значений баллов в имеющихся методиках не комментируется.

На федеральном уровне Минспортом РФ разработана методика определения базовых видов спорта для региона<sup>2</sup>, на основании которой такие виды спорта определяются для каждого отдельного региона на период до 5 лет<sup>3</sup>. Предполагается, что базовые виды спорта будут финансироваться в приоритетном порядке как из федерального, так и регионального бюджетов. Для включения вида спорта в перечень базовых необходимо соответствовать двум основным и не менее чем шести факультативным критериям. К основным критериям относятся:

- 1) наличие утвержденной программы подготовки спортивного резерва;
- 2) наличие государственного (муниципального) задания по включаемому виду спорта в спортивном учреждении.

К факультативным относятся следующие критерии:

- 1) наличие учреждения, развивающего вид спорта;
- 2) увеличение (или сохранение) спортсменов на этапах совершенствования спортивного мастерства и высшего спортивного мастерства в спортивных учреждениях;

---

<sup>1</sup> Litvin A. V., Szulikovskaja V. V., Arkalov D. P. Regional model of financial and economic support of sports, // The World Voice of Sport Management: book of abstracts of the 3rd World association for sport management world conference (Santiago de Chile, October 16–19, 2019). – Kaunas: Lithuanian Sports University, 2019. – P. 139–140.

<sup>2</sup> О порядке утверждения перечня базовых видов спорта: приказ Министерства спорта РФ от 25 июня 2018 г. № 592 (ред. от 07.07.2022).

<sup>3</sup> Об утверждении перечня базовых видов спорта: приказ Министерства спорта РФ от 23 июня 2022 г. № 553.

3) наличие спортсменов, входящих в пятерку лучших по результатам выступлений за последние два года на международных и всероссийских соревнованиях;

4) наличие спортсменов, включенных в список кандидатов в спортивную сборную команду Российской Федерации по виду спорта;

5) наличие штатных тренеров, имеющих высшее или профессиональное образование в сфере спорта;

6) наличие главного тренера спортивной сборной команды субъекта Российской Федерации и региональной программы развития вида спорта;

7) проведение в субъекте Российской Федерации официальных международных, всероссийских, межрегиональных спортивных соревнований, а также первенств субъекта Российской Федерации по виду спорта, включаемому в перечень, за последние четыре года.

Но даже с учетом выполнения этих требований большинство видов спорта не попадут в перечень базовых. По этой причине знаменитая фраза Луи Жана Жозефа Блана «От каждого по способностям – каждому по потребностям» неприменима, так как потребности растут непропорционально способностям, а бюджет всегда ограничен. В ст. 16.1 Закона № 329-ФЗ определено, что региональная спортивная федерация, которая получила государственную аккредитацию, первоочередными целями должна ставить развитие одного или нескольких видов спорта на территории субъекта Российской Федерации, их пропаганду, организацию и проведение спортивных мероприятий, а также подготовку спортсменов – членов спортивных сборных команд субъекта Российской Федерации. Таким образом, спортивные федерации играют ключевую роль в развитии своего

видов спорта, и именно они, наряду с государственными (муниципальными) спортивными учреждениями, ответственны за достижение вышеупомянутых целей.

### 5.1. Модель ранжирования спортивных федераций

Модель ранжирования спортивных федераций, основана на отношениях одних элементов спортивной системы к другим. Расчет удельных весов каждого элемента позволяет рассматривать их в рамках соотношения друг относительно друга.

Для этого используется шкала отношений<sup>1 2</sup>. Размер шкалы определяется объемом финансирования, которое предусмотрено на планируемый год. Удельные веса переводятся в баллы, начисляемые по результатам работы спортивной федерации за год, предшествующий планируемому (далее – отчетный период). Для оценки результатов работы выбираются показатели, содержащиеся в официальных данных федеральных государственных статистических наблюдений по форме № 5-ФК «Сведения по спортивным школам» (далее – отчет № 5-ФК)<sup>3</sup> и отчете № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте» (далее – отчет № 1-ФК)<sup>4</sup>. С одной стороны, они поз-

---

<sup>1</sup> Каргин Ю. Педагогические измерения в шкале отношений // Педагогические измерения. – 2012. – № 2. – С. 3–26.

<sup>2</sup> Дрогобыцкий И. Н. Системный анализ в экономике: учебник для студентов вузов, обучающихся направлению подготовки «Экономика» - 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 607 с.

<sup>3</sup> Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью организаций, осуществляющих спортивную подготовку или обеспечивающих подготовку спортивного резерва: приказ Федеральной службы государственной статистики Министерства экономического развития Российской Федерации от 17 августа 2020 г. № 467.

<sup>4</sup> Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения в сфере физической культуры и спорта: приказ Федеральной службы государственной статистики Министерства экономического развития Российской Федерации от 27 марта 2019 г. № 172.

воляют провести достаточно полную оценку результатов деятельности спортивной федерации; с другой стороны, эти показатели доступны, легко проверяемы и не требуют дополнительных средств на сбор информации о деятельности спортивных федераций<sup>1</sup>.

Все показатели разделены на следующие группы:

- 1) общее количество спортсменов, организовано занимающихся данным видом спорта;
- 2) подготовка спортивного резерва;
- 3) кадровое обеспечение вида спорта;
- 4) особые коэффициенты (олимпийский / паралимпийский коэффициент, коэффициент сохранности контингента, коэффициент базового вида спорта).

В рамках первой группы «Общее количество спортсменов, организовано занимающихся данным видом спорта» для каждой спортивной федерации (СФ<sub>*i*</sub>) введем следующие обозначения:

– КолС<sub>5ФК</sub>(СФ<sub>*i*</sub>) – количество спортсменов по виду спорта, числящихся в спортивных учреждениях за отчетный период (согласно отчету № 5-ФК);

– КолОбщ<sub>1ФК</sub>(СФ<sub>*i*</sub>) – общее количество занимавшихся видом спорта за отчетный период (вычисляется на основании отчета № 1-ФК);

– КолС<sub>св</sub>(СФ<sub>*i*</sub>) – количество граждан, свободно занимавшихся определенным видом спорта в течение отчетного периода, но не числящихся в спортивных учреждениях. Данный показатель вычисляется как разность КолОбщ<sub>1ФК</sub>(СФ<sub>*i*</sub>) –

---

<sup>1</sup> Литвин А. В., Шуликовская В. В., Аркалов Д. П. Методика распределения бюджетного финансирования по видам спорта (спортивным федерациям) в регионе: на примере Удмуртской Республики // Финансовая экономика. – 2018. – № 5. – С. 74–79; Arkalov D. P., Litvin A. V. Metodología para optimizar la financiación presupuestaria del deporte en Rusia: el aspecto regional // Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) (Granada, 4–5 November 2020). – Granada: IBIMA, 2020. – P. 1392–1396.

Кол $C_{5ФК}(CФ_i)$ , так как данные по количеству занимающихся из отчета № 5-ФК входят в отчет № 1-ФК.

С учетом того, что каждый действующий спортсмен, выступающий на соревнованиях, – это основная единица при реализации спортивных услуг и главное действующее лицо любого спортивно-зрелищного мероприятия, примем его за точку отсчета – «1» и будем оценивать его в 1 балл. Дальнейшая оценка всех критериев и удельный вес элементов будут отталкиваться от такого получателя спортивных услуг. Граждане, организованно занимавшиеся тем или иным видом спорта в течение отчетного периода, но не числящиеся в спортивных учреждениях и соответственно не получающие спортивные услуги со стороны государства, оценены в 0,5 балла за каждого. Эти граждане являются любителями и не претендуют на попадание в национальные спортивные сборные команды, соответственно спортивный продукт, который интересен государству, из них не может быть сформирован.

К первой группе относятся следующие показатели:

– Сп (спортсмен) – количество баллов за одного спортсмена, который тарифицирован в спортивном учреждении – получателя спортивных услуг, организованно занимающегося данным видом спорта и выступавшего на соревнованиях за отчетный период (баллы начисляются на основании отчета № 5-ФК);

– Сп<sub>св</sub> – количество баллов за одного спортсмена-любителя – получателя физкультурно-оздоровительных услуг, свободно занимавшегося данным видом спорта в течение отчетного периода, но не числящегося в спортивном учреждении (баллы начисляются на основании отчетов № 1-ФК и № 5-ФК).

Показатели, выбранные в первой группе, характеризуют спрос на конкретный вид спорта, они статистически проверяемы, и спортсмен является прямым получателем спортивной

или физкультурно-оздоровительной услуги. Количество получателей услуг опять же характеризует популярность, доступность и спрос на конкретный вид спорта.

Вторая группа показателей «Подготовка спортивного резерва» связана с результатами, показанными спортсменами на соревнованиях по соответствующим видам спорта, и касается в основном спорта высших достижений. Задача адекватного оценивания этих результатов и перевода их в условные баллы является наиболее сложной. При решении этой задачи использованы следующие допущения:

- чем меньше вероятность одержать победу в спортивных соревнованиях, тем «дороже» она оценивается;

- вероятность одержать победу совпадает с относительной частотой таких же побед в аналогичных соревнованиях;

- вероятность проведения мероприятия всероссийского уровня на территории субъекта Российской Федерации обратно пропорциональна общему количеству субъектов Российской Федерации, в которых можно было бы провести данное мероприятие;

- при расчете баллов используются накопленные значения. Так, если спортсмен занимает с 4-го по 6-е место, ему присуждаются баллы, во-первых, за участие в соревнованиях, во-вторых, за попадание в первую шестерку. Баллы, которые получает спортивная федерация за проведение соревнований всероссийского уровня, будут суммироваться с баллами, которые она получила бы за проведение соревнований более низкого ранга.

Для оценки результатов, показанных спортсменами на соревнованиях, включенных в ЕКП международных, всероссийских и межрегиональных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий Министерства спорта РФ за отчетный период (данные берутся из официальных протоколов или других



подтверждающих документов), во-первых, необходимо определить среднее число занимающихся спортом ( $KолС_{сред}$ ) в субъекте Федерации за некоторый базовый период ( $t$  лет). Во-вторых, необходимо определить количество побед ( $\Pi_i$ ), которые суммируются по всем спортивным федерациям, зарегистрированным в регионе.

К показателям, которые характеризуют количество проведенных на территории субъекта Российской Федерации спортивных мероприятий, включенных в ЕКП Министерства спорта РФ, отнесены следующие:

- СС<sub>фо</sub> (спортивное соревнование) – баллы за проведение соревнований федерального округа;
- Рег<sub>фо</sub> – количество регионов в федеральном округе;
- СС<sub>рф</sub> – баллы за проведение соревнований всероссийского уровня;
- Рег<sub>рф</sub> – количество регионов в Российской Федерации;
- СС<sub>е</sub> – баллы за проведение международных спортивных соревнований европейского уровня;
- Гос<sub>е</sub> – общее количество государств в Европе;
- СС<sub>м</sub> – баллы за проведение спортивных соревнований мирового уровня;
- Гос<sub>м</sub> – общее количество государств в мире.

Следующие показатели характеризуют уровень подготовки спортсменов. Уровень подготовки спортсменов идентифицируется присвоением определенного спортивного разряда или спортивного звания согласно Единой всероссийской спортивной классификации (ЕВСК)<sup>1</sup>. Данные показатели отражаются в отчете № 5-ФК. Согласно ЕВСК в Российской Федерации установлены следующие спортивные звания и разряды:

---

<sup>1</sup> Об утверждении Положения о Единой всероссийской спортивной классификации: приказ Минспорта спорта РФ от 20 февраля 2017 г. № 108.

- 1) мастер спорта России международного класса (звание);
- 2) мастер спорта России (звание);
- 3) гроссмейстер России (звание);
- 4) кандидат в мастера спорта (разряд);
- 5) первый спортивный разряд;
- 6) второй спортивный разряд;
- 7) третий спортивный разряд;
- 8) первый юношеский спортивный разряд;
- 9) второй юношеский спортивный разряд;
- 10) третий юношеский спортивный разряд.

Спортивные звания и спортивные разряды присваиваются по итогам выступлений на соревнованиях, включенных в ЕКП Министерства спорта РФ или субъекта. В соответствии со ст. 22 Закона № 329-ФЗ спортсменам может быть присвоено почетное звание «заслуженный мастер спорта России».

К показателям данной группы относятся следующие:

– КМС – количество баллов за одного кандидата в мастера спорта;

–  $\text{Кол}C_{\text{сред}}^{5\text{ФК}}$  – среднее количество спортсменов, организовано занимающихся каким-либо видом спорта и выступающих на соревнованиях в базовом периоде ( $t$  лет);

–  $\text{Кол}КМС_{\text{сред}}$  – среднее количество спортсменов – кандидатов в мастера спорта, организовано занимающихся каким-либо видом спорта ( $t$  лет);

– МС – количество баллов за одного мастера спорта;

–  $\text{Кол}МС_{\text{сред}}$  – среднее количество спортсменов – мастеров спорта, организовано занимающихся каким-либо видом спорта ( $t$  лет).

– МСМК – количество баллов за одного мастера спорта международного класса;

– КолМСМК<sub>сред</sub> – среднее количество спортсменов – мастеров спорта международного класса, организованно занимающихся каким-либо видом спорта ( $t$  лет);

– ЗМС – количество баллов за одного заслуженного мастера спорта;

– КолЗМС<sub>сред</sub> – среднее количество спортсменов – заслуженных мастеров спорта международного класса, организованно занимающихся каким-либо видом спорта ( $t$  лет).

Одним из самых значимых показателей для вида спорта является количество спортсменов – членов спортивных сборных команд России (баллы начисляются за каждого спортсмена, входящего в состав сборной России по конкретному виду спорта):

– РС – количество баллов за каждого спортсмена, входящего в резервный состав спортивной сборной команды России;

– КолРС<sub>сред</sub> – среднее количество спортсменов, находящихся в резервном составе спортивных сборных команд России ( $t$  лет);

– ОС – количество баллов за каждого спортсмена, находящегося в основном составе сборной команды России;

– КолОС<sub>сред</sub> – среднее количество спортсменов, находящихся в основном составе (юношеский, юниорский, взрослый) сборных команд России ( $t$  лет).

Показатели второй группы так же, как и первой, являются статистически проверяемыми. Количество побед определяет «прибыль», выраженную в медальном зачете, который обеспечивают спортсмены каждого конкретного вида спорта. Уровень проведенных спортивных соревнований показывает активность спортивной федерации, организаторские и управленческие способности ее руководителей. Уровень спортивных соревнований также отражает развитие и возможности спортивной инфраструктуры, популярность вида спорта при подсчете

количества участников и зрителей. Охват всей сетки разрядов и спортивных званий позволяет оценить качество или мастерство спортсменов. Данные показатели характеризуют степень готовности спортсмена с позиции конкурентоспособности. Показатели принадлежности спортсмена к основному или резервному составу напрямую отражают цели и задачи Концепции-2025<sup>1</sup>.

Третья группа показателей «Кадровое обеспечение вида спорта» включает в себя тренеров и спортивных судей. Согласно Закону № 329-ФЗ установлены следующие квалификационные категории тренеров:

- 1) тренер высшей квалификационной категории;
- 2) тренер первой квалификационной категории;
- 3) тренер второй квалификационной категории;
- 4) почетные звания («Заслуженный тренер России», «Заслуженный тренер СССР», «Заслуженный тренер РСФСР»).

К показателям третьей группы относятся следующие:

- $T$  – количество баллов за одного тренера;
- $\text{Кол}T_{\text{сред}}$  – среднее количество тренеров ( $t$  лет);
- $T^{2к}$  – количество баллов за одного тренера второй категории;
- $\text{Кол}T_{\text{сред}}^{2к}$  – среднее количество тренеров, имеющих вторую категорию ( $t$  лет);
- $T^{1к}$  – количество баллов за одного тренера первой категории;
- $\text{Кол}T_{\text{сред}}^{1к}$  – среднее количество тренеров, имеющих первую категорию ( $t$  лет);
- $T^{\text{вк}}$  – количество баллов за одного тренера высшей категории;

---

<sup>1</sup> Об утверждении концепции подготовки спортивного резерва в Российской Федерации до 2025 г.: распоряжение Правительства РФ от 17 октября 2018 г. № 2245-р.

- $\text{Кол}T_{\text{сред}}^{\text{вк}}$  – среднее количество тренеров, имеющих высшую категорию ( $t$  лет);
- $T^3$  – количество баллов за одного заслуженного тренера;
- $\text{Кол}T_{\text{сред}}^3$  – среднее количество тренеров, имеющих звание «заслуженный» ( $t$  лет).

Финальной составляющей любой спортивной подготовки являются спортивные соревнования, которые не могут быть организованы и проведены без квалифицированных спортивных судей. В соответствии с действующим в России положением о спортивных судьях предусмотрены следующие квалификации спортивных судей<sup>1</sup>:

- 1) спортивный судья всероссийской категории;
- 2) спортивный судья первой категории;
- 3) спортивный судья второй категории;
- 4) спортивный судья третьей категории;
- 5) юный спортивный судья.

На данный момент в российском законодательстве не существует судейской категории «спортивный судья международной категории». Данная категория присваивается международными спортивными федерациями.

Состав судейского корпуса является для каждого вида спорта значимым показателем развития спортивной федерации и организаторских способностей ее руководителей. К таким показателям относятся следующие:

- $\text{СпС}$  – количество баллов, начисляемых за каждого спортивного судью;
- $\text{КолСпС}_{\text{сред}}$  – среднее количество спортивных судей, имеющих категорию ( $t$  лет).

Данная группа показателей напрямую связана с первой и второй группами, так как спрос на спортивные услуги должен

---

<sup>1</sup> Об утверждении положения о спортивных судьях: приказ Минспорта РФ от 28 февраля 2017 г. № 134 (с изм. от 13.12.2021).

быть подкреплён возможностью реализовать предложение. Спортсменов тренирует тренер, поэтому человеческий капитал тренерского состава (знания, опыт, умения и навыки), выраженный в уже состоявшихся спортсменах, а по российской классификации – в категориях, говорит о потенциале преумножения показателей второй группы и формирования конкурентоспособных спортсменов<sup>1</sup>. Уровень спортивных судей определяет качество проведения соревнований<sup>2</sup>. Ядро спортивного события формирует само соревнование, за правилами и порядком которого следят спортивные судьи. Показатели третьей группы также статистически проверяемы.

К четвертой группе показателей «Особые коэффициенты» относятся переменные, которые увеличивают финансирование спортивных услуг по тому или иному виду спорта в зависимости от его принадлежности к определенной группе (олимпийский / паралимпийский вид спорта, базовый вид спорта), а также увеличивают количество конкурентоспособных спортсменов.

Олимпийский / паралимпийский коэффициент характеризует принадлежность вида спорта к олимпийской / паралимпийской

---

<sup>1</sup> Мнацаканян Б. Х. Роль факторов демотивации спортивной деятельности в восприятии тренеров и спортсменов // Теория и практика физической культуры. – 2015. – № 2. – С. 53; Калинина Е. А., Киэлевяйнен Л. М. Роль профессиональных качеств тренера в становлении личности спортсмена // Теория и практика физической культуры. – 2021. – № 1. – С. 68–70.

<sup>2</sup> Васильева В. С., Пунич С. В. Проблемы судейства в спорте на современном этапе развития общества // Символ науки: международный научный журнал. – 2016. – № 3-2 (15). – С. 36–38.

пийской программе Игр. Например, на данный момент олимпийским относится 56 видов спорта<sup>1</sup>, к паралимпийским – 38 видов<sup>2</sup>, всего в ВРВС 191 вид спорта<sup>3</sup>. Коэффициент рассчитывается по формуле (2):

$$K^{\text{олимп}} = 1 + \left( 1 - \frac{\text{КолОВС} + \text{КолПВС}}{\text{КолВС}} \right),$$

где,

$K^{\text{олимп}}$  – олимпийский / паралимпийский коэффициент;

КолОВС – количество олимпийских видов спорта;

КолПВС – количество паралимпийских видов спорта;

КолВС – количество видов спорта, внесенных в ВРВС.

Исходя из формулы (2), олимпийский/паралимпийский коэффициент будет равен:

$$K^{\text{олимп}} = 1 + \left( 1 - \frac{56 + 38}{191} \right) = 1 + 1 - 0,492 = 1,507.$$

Коэффициент базового вида спорта характеризует принадлежность того или иного вида спорта к базовому для конкретного региона и рассчитывается аналогично  $K^{\text{олимп}}$  по формуле (3).

$$K^{\text{баз}} = 1 + \left( 1 - \frac{\text{КолВС}^{\text{баз}}}{\text{КолВС}_{\text{рег}}} \right),$$

где

$K^{\text{баз}}$  – коэффициент для базовых видов спорта в регионе;

КолВС<sup>баз</sup> – количество базовых видов спорта в регионе;

КолВС<sub>рег</sub> – общее количество видов спорта, развиваемых в том или ином регионе.

---

<sup>1</sup> Олимпийские виды спорта / Олимпийский комитет России. – URL: <https://olympic.ru/team/sport>.

<sup>2</sup> Паралимпийские виды спорта / Паралимпийский комитет России. – URL: <https://paralymp.ru/sport/sports>.

<sup>3</sup> Всероссийский реестр видов спорта / Министерство спорта РФ. – URL: <http://min-sport.gov.ru/sport/high-sport/priznanie-vidov-spor>.

Коэффициент сохранности контингента применяется для всех спортивных услуг (по видам спорта) и позволяет учитывать увеличение или уменьшение количества спортсменов, находящихся на этапах совершенствования спортивного мастерства (ССМ) и высшего спортивного мастерства (ВСМ), по сравнению с предыдущим годом. Спортсмены, находящиеся на данных этапах подготовки, имеют спортивный разряд «кандидат в мастера спорта» и спортивные звания «мастер спорта» и «мастер спорта международного класса». Данные спортсмены формируют спортивный резерв национальных спортивных сборных команд и являются спортивными продуктами. Коэффициент определяется на основании отчета № 5-ФК. Он может как увеличить финансирование вида спорта, так и уменьшить, если количество спортсменов на этапах ССМ и ВСМ снизится.

Показатели четвертой группы выбраны как детерминанты, показывающие приоритетность и значимость конкретного вида спорта в сфере спорта как в международной практике (олимпийские / паралимпийские виды спорта), так и на региональном уровне (базовые виды спорта). Сохранность контингента в первую очередь показывает спрос на вид спорта и непрерывность реализации спортивных услуг с целью формирования конкурентоспособных спортсменов, что определено Концепцией-2025.

Итоговая сумма баллов, набранная отдельным видом спорта (спортивной федерацией), рассчитывается по формуле (4):

$$\text{СуммСФ}_i = \text{СП}_n + \left( \text{СП} + \sum_{2 \text{ гр}}^{3 \text{ гр}} \text{СФ}_i \right) \times K^{\text{олимп}} \times K^{\text{баз}} \times K^{\text{ск}},$$

где,

$\text{СуммСФ}_i$  – общая сумма баллов спортивной федерации по  $i$ -му виду спорта;



$\sum_2^3 \text{гр} СФ_i$  – общая сумма баллов спортивной федерации по  $i$ -му виду спорта по показателям второй и третьей групп.

По завершении расчетов всех показателей и после нахождения общей суммы баллов каждой спортивной федерации рассчитывается общая сумма баллов по всем спортивным федерациям по формуле (5):

$$\text{СуммОбщ} = \sum_1^n СФ_i,$$

где,

СуммОбщ – общая сумма баллов по всем спортивным федерациям;  $n$  – количество спортивных федераций.

В зависимости от объема финансирования, предусмотренного на спортивные федерации как на общественные организации, которые занимаются развитием определенных видов спорта, будет варьироваться стоимость одного балла. Стоимость одного балла рассчитывается по формуле (6):

$$1\text{б}^p = \frac{\Phi^p}{\text{СуммОбщ}},$$

где,

$1\text{б}^p$  – монетизированная стоимость одного балла, р.;

$\Phi^p$  – объем бюджетного финансирования, р.

Объем финансирования каждой конкретной спортивной федерации рассчитывается по формуле (7):

$$\Phi^p(СФ_i) = 1\text{б}^p \text{Сумм}СФ_i,$$

где,

$\Phi^p(СФ_i)$  – объем финансирования спортивной федерации (вида спорта) в пределах предусмотренных бюджетных средств, р.

Как и в любой системе, при применении описанного метода могут возникнуть трудности.

Во-первых, возможна ситуация, когда одной или несколькими спортивными федерациям, действующим совместно, выгодно исказить информацию, добиваясь тем самым более высоких баллов и, соответственно, лучшего финансирования. Например, намеренно задерживать подачу сведений о присвоении спортивных званий и разрядов, отказываться от проведения спортивных мероприятий в текущем году, чтобы в дальнейшем получить за их проведение более высокие баллы, и т. д. Здесь можно отметить, что функции, спомощью которых рассчитываются баллы, выбирались так, чтобы отдельно взятой федерации было выгодно показывать как можно более высокие результаты. Поскольку размер бюджетных средств – величина постоянная при распределении, сговор между федерациями не имеет смысла, что нетрудно продемонстрировать методами теории игр<sup>1</sup>. В случае двух федераций мы получаем игру с постоянной суммой, которая стратегически эквивалентна антагонистической игре, когда интересы игроков взаимно противоположны. В общем случае можно считать, что мы имеем дело с несущественной кооперативной игрой, в которой максимальный суммарный доход равен сумме максимально возможных доходов всех игроков (спортивных федераций) вместе взятых. В такой игре объединение игроков в коалиции не имеет смысла, поскольку никак не может повлиять на их доход<sup>2</sup>.

Вторая проблема возникает в случае, когда федерация не имеет возможности полностью освоить тот объем финансирования, который ему готовы предоставить органы исполнительной власти. Иначе говоря, может оказаться, что спортивная фе-

---

<sup>1</sup> Шуликовская В. В. Теория игр. – Ижевск: Бон Анца, 2016. – 304 с.; Петросян Л. А., Зенкевич Н. А., Семина Е. А. Теория игр. – М.: Высшая школа, 1998. – 304 с.

<sup>2</sup> Litvin A. V., Arkalov D. P. Wirtschaftliche Diagnostik des Sports: regionale Aspekte // Sport, Staat und Politik: Perspektiven aus der Russischen Föderation und Deutschland / Hrsg. A. Litvin [et al.]. – Göttingen: Cuvillier, 2018. – S. 69–84.

дерация подает заявку, которая существенно меньше рассчитанной величины. Тогда мы имеем дело с так называемой задачей распределения ресурсов, механизмы решения которой подробно описаны<sup>1</sup>.

Третья проблема может возникнуть при сборе статистических данных для расчета. Все статистические отчеты формируются в конце декабря каждого года, а бюджет региона, в том числе расходы на спорт, – значительно раньше. Поэтому данные статистики текущего года не могут быть использованы в полном объеме для распределения финансирования на следующий год. Выход из сложившейся ситуации видится в формировании единой электронной базы данных всех аккредитованных спортивных федераций и разработке соответствующего программного обеспечения, что даст возможность оперативно получать необходимую информацию, осуществлять общественный контроль и экспертизу обоснованности бюджетных трат<sup>2</sup>.

Относительно третьей проблемы на текущем этапе отметим, что происходит масштабная цифровая трансформация сферы спорта. Минспортом РФ 26 апреля 2021 г. были утверждены Ведомственная программа цифровой трансформации и Концепция создания и функционирования государственной информационной системы «Единая цифровая платформа «Физическая культура и спорт»<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Шикин Е. В., Чхартишвили А. Г. Математические методы и модели в управлении. – М.: Дело, 2012. – 439 с.

<sup>2</sup> Литвин А. В., Шуликовская В. В., Аркалов Д. П. Методика распределения бюджетного финансирования по видам спорта (спортивным федерациям) в регионе: на примере Удмуртской Республики // Финансовая экономика. – 2018. – № 5. – С. 74–79.

<sup>3</sup> Цифровая трансформация в сфере ФКиС / Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/activities/fkis>.

С точки зрения общей теории систем<sup>1</sup> приведенную методике можно охарактеризовать как закрытую систему, имеющую один вход и один выход:

$$S \equiv \left\langle \begin{array}{l} \text{Спортсмены} \leftrightarrow \text{Спортсмены, тренеры, судьи} \\ \text{Тренеры} \leftrightarrow \text{Спортсмены, тренеры, судьи} \\ \text{Судьи} \leftrightarrow \text{Спортсмены, тренеры, судьи} \end{array} \middle| \text{Соревнования} \leftrightarrow \left. \begin{array}{l} \text{Вид спорта 1} \\ \dots \\ \text{Вид спорта } N \end{array} \right\rangle.$$

Основными участниками данной системы являются люди: спортсмены, тренеры, спортивные судьи, которые имеют определенные качества, ценные для данной системы. Описанные качества (мастер спорта, заслуженный тренер и т. д.) являются конечным продуктом, который формируется в сфере спорта. Их отношения относительно друг друга внутри системы определяют удельный вес или редкость элементов и соответственно значимость для системы. Значимость для системы дополнительно регулируется коэффициентами, которые внутри системы определяют принадлежность элементов к подсистемам (олимпийский / паралимпийский, базовый вид спорта). Коэффициенты, в свою очередь, выводятся также по принципу отношений элементов системы друг к другу. Спортивные соревнования рассматриваются как реализованный потенциал первичных элементов, выраженный в спортивном результате или состоявшемся спортивном событии. Победа, поражение, ничья или состоявшееся спортивное мероприятие также определяют отношения элементов относительно друг друга, других элементов и место в системе. В результате получается сбалансированная система, отношения внутри которой меняются при изменении количества и (или) качества ее элементов. На рисунке 14 приведена модель ранжирования спортивных федераций.

---

<sup>1</sup> Артюхов В. В. Общая теория систем: самоорганизация, устойчивость, разнообразие, кризисы. – 4-е изд. – М.: ЛЕНАНД, 2019. – 224 с.

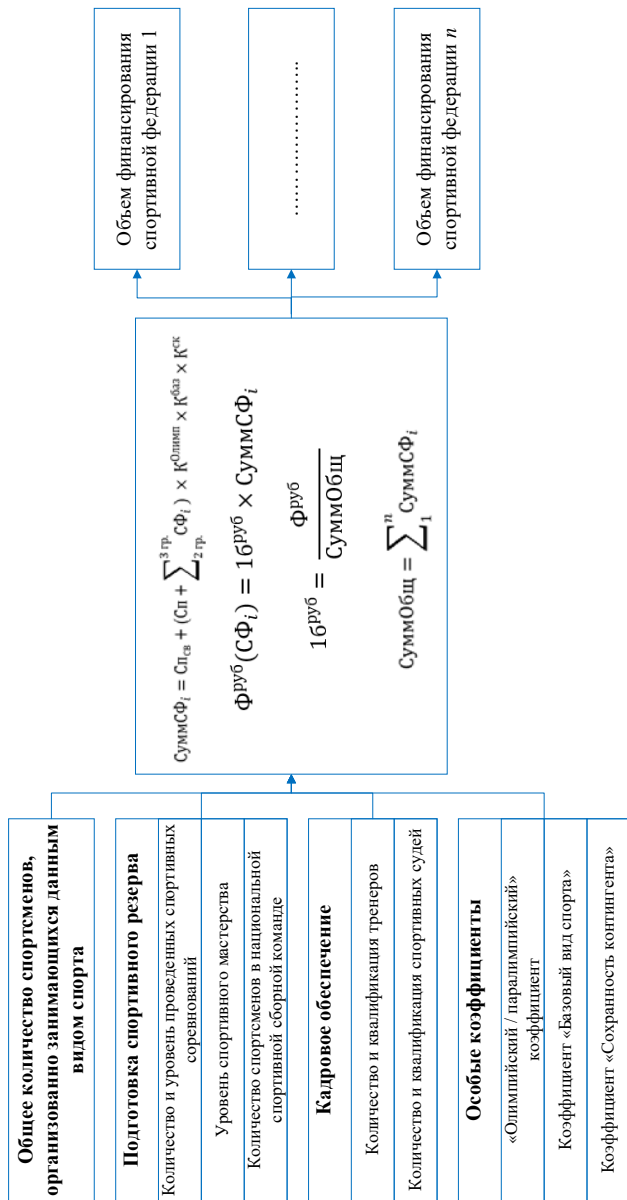


Рисунок 14. Модель ранжирования спортивных федераций

Входные данные от каждой спортивной федерации влияют на распределение финансирования по видам спорта на основании отношений элементов системы относительно друг друга, выдавая на выходе логически обоснованный порядок финансирования каждого конкретного вида спорта, принадлежащего к системе. Вид спорта может не принадлежать системе, если он не культивируется в соответствующем регионе.

## 5.2 Модель на базе концепции SROI

Инвестиции в развитие социальной сферы осуществляются на всех уровнях (федеральном, региональном и местном), к их формированию и использованию все чаще привлекается частный капитал. Вопросы управления социальными инвестициями затрагиваются в многочисленных федеральных и региональных нормативных актах и целевых программах.

Инвестирование в социальную сферу требует, разработки и использования соответствующего расчетно-аналитического инструментария. В свою очередь, необходимость построения такого рода показателей и критериев ставит проблему формирования методологии, которая позволит произвести расчеты и даст возможность оценить их работоспособность на практике. Важно подчеркнуть, что проблемы управления социальными инвестициями существует не только в области государственных социальных расходов, но и в сфере частного предпринимательства, особенно в свете концепции социальной ответственности бизнеса. Между тем указанные вопросы в силу новизны самой проблематики социальных инвестиций, а в сфере спорта в особенности, исследованы пока недостаточно полно, понятийный аппарат нуждается в систематизации и дальнейшей разработке, многие концептуальные вопросы находятся в стадии интенсивного обсуждения и также требуют более детальной проработки.

Основная проблема расчета социальных показателей инвестиционных проектов заключается в трудности адекватной денежной оценки полученных результатов. Традиционные характеристики инвестиционных проектов в данном случае оказываются малопригодными, поэтому практически все социальные проекты экономически нерентабельны.

Как известно, некоммерческие организации (далее – НКО) в сфере спорта (спортивные школы, клубы по месту жительства, спортивные федерации, фонды социальной поддержки спортсменов и прочие) существуют за счет финансирования и поддержки из различных источников: субсидий и трансфертов от государства, частных пожертвований со стороны меценатов, спонсоров, взносов участников и, благодаря своим общественно значимым функциям, пользуются во многих странах значительными налоговыми льготами. Однако только этим деятельность НКО не ограничивается, и практически все они генерируют огромную социальную отдачу вложенных финансовых ресурсов. Так, спорт со своими услугами и достижениями рассматривается сегодня как важнейший социально-политический фактор, что также подтверждается многочисленными исследованиями. Основной вклад спорта для общества связан с улучшением физического, психического и эмоционального состояния его членов; более быстрой адаптации мигрантов и этнических групп; снижением криминогенного поведения; снижением расходов государства на медицину и здравоохранение.

У любой деятельности, вне зависимости от сектора экономики, к которому она относится, бывают незапланированные результаты, и они могут быть как положительными, так и отрицательными. Вкладывая деньги в коммерческое предприятие или деятельность, инвестор ожидает со временем вернуть вло-

женные средства и получить прибыль. В бизнесе, где от незапланированных отрицательных результатов зависит прибыль компании, все риски тщательно взвешиваются и ими пытаются управлять. Когда инвестор вкладывает деньги в социальные проекты, его цель – изменить жизнь членов общества к лучшему. Тот, кто дает деньги, как правило, заботится не о себе, и основной «возврат на инвестиции» получает не он, а целевая группа, которой он хочет помочь. Чтобы вложить деньги в действительно хороший социальный проект, нужно думать о тех, с кем этот проект будет работать, и четко представлять себе их потребности. В противном случае можно, например, инвестировать средства в социальные услуги, которые не будут востребованы, потому что они не решают насущные проблемы, организованы так, что ими неудобно пользоваться, или попросту не нужны. В социальной сфере, где результаты, как правило, четко не определены, а риски не всегда учитываются, все обстоит иначе.

Для того чтобы подсчитать социальную отдачу от инвестиций в виде «Затраты – Выпуск», в конце 1990-х – начале 2000-х годов сотрудниками благотворительного исследовательского фонда Roberts Enterprise Development Fund (Сан-Франциско, США)<sup>1</sup>, был разработан метод SROI (social return on investment – социальный возврат на инвестиции). В дальнейшем развитии концепции занимались специалисты английской исследовательской организацией New Economics Foundation, которые попытались интегрировать концепцию SROI с существующими подходами к социальной отчетности. В 2005 г. международное сообщество International SROI

---

<sup>1</sup> Emerson J. Social Return on Investment: Exploring Aspects of Value Creation in the Nonprofit Sector / J. Emerson, J. Wachowicz, S. Chun. - San Francisco : Roberts Enterprise Development Fund, 2000.



Network согласовала общую методику анализа социальной эффективности и выработала методические указания по ее применению.

В 2006 г. появилось официальное руководство по проведению анализа на основе концепции SROI «A Guide to SROI Analysis», изданное совместной группой ученых из Англии и Нидерландов под руководством профессора П. Схолтена и Дж. Николса<sup>1</sup>. В нем помимо теоретических положений приведен ряд кейсов и примеров из практики<sup>2</sup>. Следует отметить также австрийских исследователей Р. Лойдл-Кайля и В. Ласковски, которые, реализовав на практике несколько социальных проектов, в 2008 г. опубликовали серию критических статей, где показали ограниченность и «размытость» отдельных составляющих концепции SROI<sup>3,4</sup>. Однако до недавнего времени практически все примеры использования концепции были связаны в основном с оценкой социальной эффективности инвестиционных проектов в области здравоохранения и образования.

Наконец в апреле 2016 г. появился отчет ученых из университета Халлам (Шеффилд, Англия), в котором впервые методика SROI применена для анализа спорта<sup>5</sup>. В отчете отмечается, что исследование является лишь первой попыткой количе-

---

<sup>1</sup> Nicholls J., Lawlor E., Neitzert E., & Goodspeed T. A Guide to Social Return on Investment. London, 2009.

<sup>2</sup> Scholten P., Nicholls J., Olsen S., Galimidi B. SROI A Guide to Social Return on Investment. Lenthe Publishers, 2006.

<sup>3</sup> Loidl-Keil R., Laskowski W. SROI - Ein Konzept zur sozioökonomischen Bewertung sozialer Unternehmen // Kontraste, Presse- und Informationsdienst für Sozialpolitik. Nummer 7, September 2003.

<sup>4</sup> Loidl-Keil R. Soziale Dienste sind keine «Non-profit-Organisationen»! // Wissenschaftliches journal österreichischer fachhochschule-studiengänge soziale arbeit. Standortredaktion Graz, 2008. – №1.

<sup>5</sup> Davies L., Taylor P., Ramchandani G., Christy E. Social Return on Investment in Sport: A participation wide model for England. 2016.

ственного определения социального воздействия спорта на расходы государства, а некоторые полученные результаты нуждаются в уточнении.

Исследований по применению концепции SROI для оценки социальных инвестиционных проектов в сфере спорта в России пока еще нет.

Анализ SROI учитывает три вида результатов: экономические, экологические и социальные, которые выражаются в денежных единицах и сопоставляются с суммой всех вкладов в инвестиционный проект (это могут быть не только денежные ресурсы, но и, например, волонтерский труд и материальная помощь). Несмотря на широкое распространение данного метода во многих секторах социальной сферы, имеется ряд методологических трудностей его применения, среди которых следует назвать следующие:

- 1) отсутствие общепринятой классификации социальных ценностей;
- 2) неразработанность и сложность алгоритма внедрения и интерпретации результатов;
- 3) ограниченное число индикаторов социальной эффективности проекта;
- 4) сложность выражения отдельных факторов в денежном эквиваленте.

Отдельной проблемой деятельности спортивных НКО является то, что лишь небольшая часть генерируемых ими социальных эффектов может быть точно определена и монетизирована. Это обстоятельство требует разработки специальных методов, с помощью которых социальный и экономический вклад НКО мог бы быть измерен и соотнесен с вложенными инвестициями.

Традиционный анализ по методике SROI требует, чтобы к началу проведения исследований были определены все заинтересованные стороны (стейкхолдеры) спортивной организации. В рамках данной работы в качестве основного принимается следующее определение стейкхолдеров: «Стейкхолдеры спортивной организации – это отдельные люди или любые группы, которые могут оказывать существенное влияние на организацию или её деятельность и имеющие при этом определенный интерес к данной организации». Спектр возможных стейкхолдеров спортивной организации достаточно широк и включает в себя как собственных членов организации, которые с одной стороны являются непосредственными производителями спортивных услуг, а с другой выступают как клиенты своего клуба; так и всех местных жителей. Внутри этих, часто кардинально различающихся, интересов отдельных групп и людей пытается каждая спортивная организация выполнить свою основную миссию. Однако фактически не все интересы и индивидуальные потребности стейкхолдеров находят свое отражение в концепции деятельности спортивной организации. Главными критериями для этого являются все же рыночная позиция организации и стремление самих стейкхолдеров к изменениям. Такой подход по отношению к стейкхолдерам очень хорошо подходит для того, чтобы структурировано анализировать запросы отдельных групп в виде ожидаемых результатов. При комплексном анализе рыночных структур он также чрезвычайно полезен. А поскольку в спорте в основном преобладают сложные структуры, предлагается применение данного инструментария для определения стейкхолдеров некоммерческих спортивных организаций.

После определения важнейших стейкхолдеров некоммерческих спортивных организаций в рамках обычного анализа SROI, все значимые воздействия на стейкхолдеров измеряются

и монетизируются. При этом важно понимать, что благодаря деятельности самой спортивной организации получают эффекты трех различных видов:

- экономические эффекты: эффекты чисто экономической природы, например, штатные работники клуба получают заработную плату;

- социально-экономические эффекты: эффекты, связанные с социальной монетизируемой отдачей от инвестиций, например снижение расходов государства на здравоохранение;

- социальные эффекты: эффекты, которые включают в себя все немонетизируемые дополнительные выгоды, например, чувство общности, признание.

Экономические эффекты монетарны по определению. Для определения социально-экономических эффектов подходят количественные индикаторы, которые тоже, как правило, позволяют провести монетизацию. В отличие от первых двух, социальные эффекты имеют такую размерность и природу своего возникновения, что применение количественных индикаторов здесь не всегда возможно, а значит, невозможна сама монетизация этих эффектов. Стандартная методика SROI предполагает монетизацию всех эффектов, включая социальные, в общем. Это ведет, как было уже отмечено выше, к определенным методическим трудностям. Чтобы разрешить это противоречие, должен быть сам подход SROI модифицирован таким образом, чтобы кроме количественных методов анализа определения социальной эффективности спортивных организаций могли использоваться и качественные методы.

Первоочередной является следующая задача: в рамках традиционной концепции SROI усовершенствовать методы расчета показателей социальной эффективности использования государственных и негосударственных ресурсов, направ-

ляемых в спорт (на конкретные объекты). Необходимо в большей мере формализовать саму технику оценочных расчетов и последующее использование полученных данных, вплоть до разработки серии чек-листов для специалистов, курирующих инвестиционные проекты.

Главное противоречие, которое придется здесь преодолеть, заключается в необходимости использовать монетизацию (перевод в денежный эквивалент) или какую-то другую подобную процедуру для сопряжения разнородных характеристик и параметров модели, к тому же плохо поддающихся точной количественной оценке.

Рассматриваемая проблематика имеет множество разноплановых аспектов, которые необходимо учитывать.

В теоретическом аспекте требуется анализ и учет аксиологической, психологической, социологической, экономической и юридической составляющих. Разработка формального аппарата потребует применения математических и логических методов (включая методы нечеткой логики).

В организационном аспекте потребуется тщательный анализ существующей практики принятия решений, ведения отчетности, а также планирования и прогнозирования.

Принимая все это во внимание, следует отметить, что исследования в данной области в разных странах находятся пока на самой ранней стадии развития и уровень теоретической проработки материала остается недостаточно глубоким.

В исследовании данной проблемы необходимо придерживаться как общеметодологических принципов, так и более частных, которые выработаны внутри рассматриваемых концепций. К первым относятся принципы системности, детерминизма, развития, релевантности, гуманизма, социальной обусловленности личности. Ко вторым – принципы, выработанные внутри методологии SROI – это принципы вовлеченности

стейкхолдеров, отслеживаемых изменений, важности, ответственности, адекватной самооценки, прозрачности, верификации; некоторые принципы концепции корпоративной социальной ответственности<sup>1</sup>.

Для расчетов по модифицированной модели SROI потребуются данные о воздействиях (вложениях) и социальной отдаче (возврате). До уточнения самой модели требуется сбор статистических данных, касающихся параметров традиционной модели SROI.

При этом расчет самого показателя разбивается на два этапа. Вначале определяется величина социального эффекта с учетом монетарных и немонетарных ценностей как функция ( $F_1$ ) от вложенных инвестиций ( $I$ ) по формуле (9):

$$F_1(I) = (W_1, W_2)$$

где,

$W_1$  – оценка монетарных ценностей,

$W_2$  – оценка немонетарных ценностей.

Цель этого этапа – получить предварительную оценку социального эффекта в ценностных терминах без учета ситуации, в которой эти ценности будут востребованы.

На втором этапе построения модели необходимо учитывать следующее обстоятельство: при рассмотрении социальных ценностей возникает некоторая неопределенность, состоящая в том, что в зависимости от конкретной ситуации фактические оценки материальных и нематериальных ценностей могут кардинально меняться и иметь различную значимость для стейкхолдеров. Для этого в модифицированную модель SROI вводится, дополнительный параметр –  $S$ , учитывающий

---

<sup>1</sup> Рекомендации по оценке социально-экономической эффективности социальных программ. Определения, подходы, практический опыт / Е. И. Андреева, И. Д. Горшкова, А. С. Ковалевская – М.: Издательство «Проспект», 2014. – 72 с.

ситуацию, а сами расчеты проводятся с использованием методов нечеткой логики. Формула для расчета функции социальной эффективности  $F_2$  (SROI) в общем виде может быть представлена как (10):

$$F_2(W_1, W_2, S) = E$$

где,

$S$  – ситуационный параметр,

$E$  – значение функции (SROI).

Схематично модифицированная модель SROI представлена на рисунке 15.

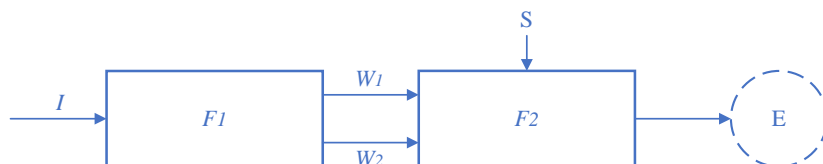


Рисунок 15. Модифицированная модель SROI

После окончательного построения математической модели перечень всех необходимых параметров будет уточнен. Параметры (например, размер инвестиций) могут быть разделены на 2 группы: желаемые и фактические. Фактические данные можно собрать, используя официальные источники и метод письменного опроса (анкетирование), анкеты рассылаются по электронной почте (это быстро и не затратно). Данные о желаемых значениях параметров можно также собрать, используя анкетирование, и кроме того, предусмотреть обсуждение данной темы в фокус-группах. Размер репрезентативной выборки 50-60 респондентов.

Данная модифицированная методика должна обеспечить корректность, валидность, надежность, представительность и интерпретируемость полученных результатов.

Практическая значимость данного исследования заключается в дополнении теоретических положений и уточнении расчетно-аналитического инструментария оценки социальной эффективности инвестиций на базе концепции SROI применительно к сфере спорта и может быть использована:

- при разработке государственной политики и стратегическом планировании в спортивной сфере;
- государственными, региональными и местными органами управления, частным бизнесом при разработке и реализации инвестиционных проектов в сфере спорта;
- руководителями организаций спортивной направленности всех типов при решении собственных конкретных задач;
- специалистами по инвестиционному проектированию для оценки эффективности действующих и перспективных инвестиционных проектов в социальной сфере;
- при разработке новых форм социальной отчетности, учетной и аналитической документации, обучающих руководств и т. д.

Научное значение предлагаемых исследований состоит в получении новой многокритериальной методики расчета социальной эффективности некоммерческих спортивных организаций, в центре внимания которой находятся интересы и ценности всех основных заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Основное противоречие, которое необходимо устранить, связано с необходимостью использования денежных терминов / эквивалентов или некоторых аналогичных терминов и процедур, применяемых для интеграции и согласования различных характеристик и параметров модели, которые вряд ли можно количественно определить на практике.

Есть также много других аспектов в предмете исследования, которые должны быть должным образом рассмотрены



в исследовании. В теоретическом аспекте исследование должно учитывать и анализировать соответствующие аксиологические, психологические, социологические, экономические и правовые компоненты процесса. Кроме того, формальная процедура расчета не может быть разработана, если она не поддерживается должными математическими и логическими методами, включая методы нечеткой логики. В аспекте управления процессом, исследование должно тщательно проанализировать существующие практики принятия решений, отчетности, планирования и прогнозирования.

Следует отметить, что глобальные исследования в этой области все еще делают первые шаги и, следовательно, теоретические основы все еще недостаточны. Кроме того, исследования этой проблемы должны регулироваться как общими методологическими принципами, так и более конкретными, разработанными в рамках рассматриваемой концепции.

К первому (общие методологические принципы) могут быть отнесены системный подход, детерминизм, развитие, актуальность, гуманизм и принципы индивидуальной социальной ответственности.

В числе конкретных, то есть разработанных в рамках методологии SROI, могут быть заинтересованность заинтересованных сторон, мониторинг изменений, важность, существенность, адекватная самооценка, прозрачность и принципы проверки; некоторые из ключевых принципов корпоративной социальной ответственности. Расчеты по модифицированной модели SROI будут основаны на соответствующих данных о воздействии инвестиций и социальной отдаче.

Для дальнейшего уточнения самой модели исследователям необходимо собрать статистические данные, относящиеся к традиционным параметрам модели SROI.

Разработав новую математическую модель, мы можем дополнительно уточнить список необходимых параметров. Эти параметры (например, сумма инвестирования) можно разделить на две группы: ожидаемые и фактические. Фактические данные могут быть получены из официальных источников и с помощью соответствующих методов анкетирования (опроса общественного мнения), причем анкеты распространяются по электронной почте для ускорения и экономии затрат на процесс. Ожидаемые данные для каждого из параметров также могут быть получены путем опроса, при этом результаты процесса дополнительно обсуждаются в фокус-группах. Репрезентативная выборка будет включать не менее 50-60 респондентов. Предложенная процедура будет разработана таким образом, чтобы обеспечить должную достоверность, надежность и интерпретируемость конечных данных.

Нами было проведено исследования по оценке социальной эффективности финансирования спортивных учреждений на базе концепции SROI.

В качестве эмпирической базы используются данные по спортивным школам г. Ижевска за 2017-2018 гг. (данные взяты для примера расчета модели).

Данные получены на основании отчета № 5-ФК, с официального открытого сайта для размещения информации о финансово-хозяйственной деятельности государственных (муниципальных) учреждениях [bus.gov.ru](http://bus.gov.ru) и результатов опросов спортсменов, тренеров и руководителей спортивных школ.

Для обработки информации применены методы расчета средних значений, группировки, корреляционного анализа, DataMining<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Дубров А. М. Многомерные статистические методы / А. М. Дубров, В. С. Мхитарян, Л. И. Трошин. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 352 с.

Анализ показал, что между спортивными школами существуют значительные различия по показателям социальной эффективности инвестиций – количеству спортсменов и количеству золотых медалей на 1 рубль, вложенных в финансирование спортивных школ бюджетных средств. С позиции концепции SROI имеется значительный потенциал оптимизации финансирования отдельных видов спорта и в повышении эффективности работы спортивных школ.

Сформирована модель группировки спортивных школ по уровню социальной эффективности инвестиций, на базе имеющейся выборки выявлено четыре категории спортивных школ с разными параметрами социальной эффективности инвестиций в спорт. В настоящее время важно совершенствовать методы расчета показателей социальной эффективности использования средств, направляемых на конкретные спортивные объекты, виды спорта, спортивные мероприятия и т. д. В таблице 6 представлены показатели по спортивным школам. В рамках проведенного исследования спортивные школы закодированы цифрами по порядку номеров.

Таблица 6

## Показатели спортивных школ г. Ижевска

Код спортивной школы	Стоимость содержания спортивной школы, тыс. руб.	Кол-во спортсменов	Затраты 1-го спортсмена	Отношение спортсменов, обучающихся на «отлично» и «хорошо» к общему количеству спортсменов	Кол-во золотых медалей на Всероссийских соревнованиях на 1-го спортсмена	Кол-во золотых медалей на Всероссийских соревнованиях
1	17 936,20	984	18,23	0,58	0,021	21
2	14 655,70	555	26,41	0,63	0,000	0
3	20 717,80	753	27,51	0,63	0,008	6
4	19 250,30	949	20,28	0,21	0,005	5
5	11 130,80	705	15,79	0,48	0,000	0
6	10 181,80	732	13,91	0,70	0,003	2
7	33 699,00	826	40,80	0,40	0,011	9
8	12 267,90	312	39,32	0,53	0,054	17
9	10 701,00	259	41,32	0,41	0,000	0
10	7349,40	325	22,61	0,52	0,006	2
11	8920,90	531	16,80	0,58	0,064	34
12	10 395,90	355	29,28	0,59	0,006	2
13	5170,30	97	53,30	0,49	0,000	0
14	36 866,20	1156	31,89	0,44	0,007	8
15	10 329,60	407	25,38	0,76	0,000	0
16	3469,10	43	80,68	0,05	0,023	1
17	24 188,70	1590	15,21	0,89	0,000	0
18	16 177,50	621	26,05	0,54	0,031	19
19	19 083,50	492	38,79	0,82	0,026	13
20	8817,10	552	15,97	0,90	0,013	7

Доля спортсменов учащих на «отлично» и «хорошистов» в контингенте занимающихся определена с помощью опроса занимающихся в спортивных школ.

Для анализа социальной эффективности инвестиций в деятельность спортивной школ по каждой спортивной школе рассчитаны расходы на одного спортсмена, а также количество золотых медалей на Всероссийских соревнованиях на одного спортсмена. В дальнейшем также было рассчитано отношение количества первых мест к объемам финансирования («цена одной победы»).

С позиции социальной эффективности интерес представляет корреляция между спортивной успешностью спортивной школы (отношение количества золотых медалей к числу спортсменов) и успешность в получении образования в школе (доля «отличников» и «хорошистов»).

Особенность этой группы методов состоит в том, что они не требуют предварительной формулировки гипотез, по этой причине их относят к «разведочному анализу».

Все спортивные школы разделены на две группы по затратам на одного спортсмена (таблица 7). Среднее значение затрат – медиана, равная 26,23 тыс. руб. Среднеарифметическое значение затрат в 1-й группе – 19,02, во 2-й – 40,03.

Таблица 7

Группировка спортивных школ по уровню затрат на одного занимающегося

Параметры	1-ая группа	2-ая группа
Код спортивной школы	6; 17; 5; 20; 11; 1; 4; 10; 15; 18	2; 3; 12; 19; 8; 7; 9; 13; 16
Средние затраты по группе спортивных школ на одного спортсмена, тыс. руб.	19,02	40,93

Данные таблицы свидетельствуют, что между двумя группами спортивных школ существует двухкратный разрыв по расходам на одного спортсмена, по причине различия видов спорта, и в различии по эффективности управления затратами между спортивными школами.

Построим аналогичную таблицу для количества золотых медалей на единицу финансирования (таблица 8). Медианное значение в выборке равно 0,26. В данном случае между двумя группами спортивных школ имеется восьмикратный разрыв, что говорит об очень существенной разнице в «цене победы». Причины этого требуют дополнительного изучения. Отметим, что в 1-й группе сконцентрированы школы с преимущественно игровыми видами спорта.

Таблица 8

Группировка спортивных школ по числу первых мест  
на 1 млн. руб. бюджета

Параметры	1-ая группа	2-ая группа
Код спортивной школы	17; 5; 15; 2; 9; 13; 12; 6; 14; 4	7; 10; 16; 3; 19; 20; 1; 18; 8; 11
Среднее количество золотых медалей на 1 миллион рублей бюджетного финансирования для спортивной школы, для группы школ	0,11	0,87

Сведем обе таблицы в таблицу 9. Таблица 9 позволяет выявить четыре категории объектов – с эффективностью выше среднего по двум позициям; с эффективностью ниже среднего по двум позициям; две категории, занимающие промежуточное положение.

Наиболее эффективная категория (слева внизу таблицы) включает в себя прежде всего индивидуальные виды спорта, единоборства, легкую атлетику.

Таблица 9

Группировка школ по двум показателям  
социальной эффективности инвестиций

Параметры	Затраты на одного спортсмена ниже среднего	Затраты на одного спортсмена выше среднего
Количество золотых медалей на 1 млн. рублей бюджетных затрат ниже среднего	6; 17; 5; 4; 15	2; 12; 14; 9; 13
Количество золотых медалей на 1 млн. рублей бюджетных затрат выше среднего	20; 11; 1; 10; 18	3; 19; 8; 7; 16

Необходимо отметить, что отнесение объекта к одной из категорий может объясняться как естественными причинами (например, особенностями вида спорта), так и эффективностью управления спортивной школой.

В любом случае с точки зрения концепции SROI особое внимание необходимо уделить тем позициям (видам спорта, спортивным школам), которые обеспечивают наибольшую отдачу инвестиций.

Между спортивными школами существуют значительные отличия по показателям социальной эффективности инвестиций. В данном случае разрыв по затратам на одного спортсмена между двумя группами спортивных школ составил 2 раза, расходы по количеству золотых медалей на единицу расходов превысили 8 раз.

С позиции концепции SROI в данном случае имеется значительный потенциал оптимизации финансирования отдельных видов спорта и повышения эффективности работы спортивных школ. В ходе анализа сформирована модель оценки социальной эффективности инвестиций и было выявлено четыре

категории школ с разными параметрами социальной эффективности инвестиций в спорт. Факторы, обусловившие попадание конкретной школы в соответствующую категорию, а также необходимые выводы для управления требуют дополнительного исследования. Наше исследование не подтвердило гипотезу о наличии корреляции между спортивной и общеобразовательной успешностью обучающихся спортивных школ разрезе организаций (коэффициент корреляции составил (-) 0,07). В то же время она может иметь место в рамках отдельных видов спорта или среди спортсменов в конкретной организации.

С другой стороны, с позиции «Затраты – Выпуск» и «эффективных учреждений» проведенное исследование может послужить стартом для оптимизации и объединения спортивных школ по «схожести» видов спорта.

### 5.3. Модель на основе методики PLS-SEM

Для анализа и обработки данных сегодня используется огромный арсенал статистических методов. После того как К. Пирсон и Р. Фишер разработали основы дискриминантного анализа и метод главных компонент<sup>12</sup>, началось широкое распространение многомерных статистических исследований в различных областях науки и особенно в экономике. Современный взгляд на классические методы хорошо представлен в работах отечественных учёных<sup>3</sup>.

Метод частичных наименьших квадратов был введен шведским статистиком Германом О. А. Волдом. Альтернативная расшифровка аббревиатуры PLS – это проекция на латентные

---

<sup>1</sup> Pearson K., On lines and planes of closest fit to systems of points in space, *Philosophical Magazine*, (1901) 2, – P.559–572.

<sup>2</sup> Fisher, R.A. The use of multiple measurements in taxonomic problems // *Annual Eugenics*, 7, Part II, 1936. P. 179–188/

<sup>3</sup> Айвазян С. А., Бухштабер В. М., Енюков И. С., Мешалкин Л. Д. Прикладная статистика. Классификация и снижение размерности. – М.: Финансы и статистика, 1989. – 607 с.



(скрытые) структуры, но в самых разных областях по-прежнему чаще встречается термин «частичные наименьшие квадраты»<sup>12</sup>.

В исследованиях часто встречаются ситуации, когда число переменных существенно превышает число испытаний, предикторы же еще и сильно коррелируют. В этих условиях множественная регрессия оказывается малопродуктивной, поскольку линейная зависимость среди предикторов не позволяет получить правдоподобные оценки коэффициентов регрессии.

PLS регрессия как раз и решает эту проблему, выделяя небольшое количество латентных переменных, в пространстве которых связь между зависимой переменной и предикторами достигает максимального значения. Основные уравнения PLS регрессии в матричном виде записываются следующим образом (11):

$$\begin{pmatrix} X \\ Y \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} T \times P^T + E \\ T \times Q^T + F \end{pmatrix}$$

где,

X – матрица значений предикторных переменных, которых может быть несколько в отличие от обычной регрессии;

Y – матрица значений зависимых переменных;

T – матрица значений латентных переменных, объясняющих вариацию X и Y;

P и Q – матрицы нагрузок предикторов и зависимых переменных на латентные переменные;

E и F – матрицы остатков или статистический шум, обусловленный нерелевантной вариативностью X и Y.

---

<sup>1</sup> Wold, H. Estimation of Principal Components and Related Models by Iterative Least Squares. In: Krishnaiah, P.R., Ed., *Multivariate Analysis*, Academic Press, New York, 1966.

<sup>2</sup> Wold, H., Noonan R. Application of Partial Least Squares (PLS) in Analysis of School Systems // *Scandinavian Journal of Educational Research*. – 1973. – 21(1). – P.33–61.

Реализация PLS регрессии осуществлена, в частности, в популярной среде программирования R. Соответствующий пакет `.pls` включает в себя большое количество инструментов для построения регрессионных моделей и диагностических графиков. Подробное описание имеющихся здесь возможностей можно найти в работах ученых В. К. Шитикова, С. Э. Мاستицкого, Г. С. Розенберга<sup>12</sup>.

В 2002 году был опубликован новый метод, названный ортогональными проекциями на скрытые структуры (OPLS)<sup>3</sup>. В OPLS непрерывные переменные данных разделяются на прогнозирующую и некоррелированную информацию. Это приводит к улучшенной диагностике, а также к более легко интерпретируемой визуализации. Однако эти изменения только улучшают интерпретируемость, но не предсказуемость моделей PLS. Подробный обзор дальнейших исследований, связанных с проекционными методами и структурными уравнениями, содержится в следующих работах Р. Расипала, Н. Крамера, Н. Авкиран, К. Рингле и др.<sup>45</sup>.

Проекционные методы, в том числе метод PLS и его модификации находят широкое применение в самых разных об-

---

<sup>1</sup> Шитиков, В. К. Классификация, регрессия и другие алгоритмы Data Mining с использованием R / В. К. Шитиков, С. Э. Мастыцкий. – Тольятти : Creative Commons, 2017. – 351 с.

<sup>2</sup> Шитиков, В. К. Рандомизация и бутстреп: статистический анализ в биологии и экологии с использованием R / В. К. Шитиков, Г. С. Розенберг. – Исправленная и дополненная интернет-версия от 15.11.2013. – Тольятти : Кассандра, 2013. – 314 с. – ISBN 978-5-91687-139-5.

<sup>3</sup> Trygg, Johan and Svante Wold. "Orthogonal projections to latent structures (O-PLS)." *Journal of Chemometrics* 16 (2002): n. pag.

<sup>4</sup> Rosipal, R. and Krämer, N. (2006) Overview and Recent Advances in Partial Least Squares. In: Saunders, C., Grobelnik, M., Gunn, S. and Shawe-Taylor, J., Eds., *Subspace, Latent Structure and Feature Selection*, Springer, Berlin, 34-51.

<sup>5</sup> Avkiran N.K., Ringle C.M. (eds.) *Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Recent Advances in Banking and Finance*. Springer, 2018. — 239 p.

ластях. В какой-то мере это многообразие приложений свидетельствует об универсальной связи явлений и методов их изучения, в том числе и в естественных науках<sup>1</sup>.

Российские исследователи при помощи метода DEA и метода структурного моделирования (PLS-SEM) предложили подход для оценки достигнутых результатов и для разработки политики развития спорта на федеральном и региональном уровнях. Однако подход больше применим для построения или корректировки общей стратегии развития спорта в стране, так как, по заключению авторов, он позволяет построить рейтинг регионов, выделить среди них схожие результаты и характеристики, совпадение которых объясняется внешними факторами<sup>2</sup>.

Как отмечалось ранее в настоящей работе, в российской практике управления спортом существует присуждение видам спорта статуса «базовый», который ставит вид спорта в приоритет и в модели ранжирования спортивных федераций был приведены принцип и формула для расчета коэффициента для базовых видов спорта, который применяется к объёму финансового обеспечения. В рамках рассматриваемой модели предлагается рассмотрение самого подхода к определению базовых видов спорта на базе метода проектирования на латентные структуры (PLS) на основе имеющихся статистических данных и сопоставление полученных результатов с выбором региональных спортивных структур. Ограниченный набор критериев определения базовых видов спорта затруднял в полной

---

<sup>1</sup> Pomerantsev, Alexey L. and Oxana Ye. Rodionova. "Multiclass partial least squares discriminant analysis: Taking the right way—A critical tutorial." *Journal of Chemometrics* 32 (2018): n. pag.

<sup>2</sup> Зеленков Ю. А., Цветков В. А., Солнцев И. В. Сравнительная оценка эффективности развития спорта на региональном уровне на основе метода DEA // *Экономика региона*. – 2017. – Т. 13, № 4. – С. 1184–1198.

мере применять математический аппарат для обработки существующей информации. В предлагаемой модели количество задействованных параметров было значительно увеличено, что позволило улучшить процент объяснённых зависимостей. Проведенные вычисления показали несоответствие между официальным списком базовых видов спорта для региона и полученным по новой методике. Данный подход даст спортивным функционерам возможность более точно подходить к вопросу оценки и выбора базовых видов спорта, избегать дополнительных бюджетных расходов и грамотно планировать политику развития спорта в регионе.

Стратегия-2030 года предполагает реализацию на федеральном, региональном и муниципальном уровнях скоординированной государственной политики в сфере спорта, а также разработку региональных программ развития спорта с учетом базовых видов спорта для субъектов РФ.

Понятие базовые виды спорта закреплено в Законе № 329-ФЗ и сформулировано следующим образом: «базовые виды спорта – виды спорта, включенные в программы Олимпийских игр, Паралимпийских игр, а также иные виды спорта, развиваемые субъектами Российской Федерации на своих территориях с учетом сложившихся исторических традиций развития спорта высших достижений, представительства спортсменов от субъектов Российской Федерации в составах спортивных сборных команд Российской Федерации по видам спорта и участия данных команд во всероссийских и в международных официальных спортивных мероприятиях»<sup>1</sup>. При этом предполагается, что базовые виды спорта будут финансироваться в приоритетном порядке, как из федерального, так и регионального бюджетов. Но даже с учетом выполнения этого

---

<sup>1</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 04 декабря 2007 г. №329-ФЗ (ред. от 28.02.2023).

требования, в любом субъекте есть виды спорта, которые не попали в число базовых, но успешно развиваются и популярны среди населения. Необходимость в объективной оценке выбора базовых видов спорта и соответствующего распределения финансов особенно остро чувствуется именно при решении данного вопроса.

Описываемая модель предназначена для выбора базовых видов спорта с использованием метода «PLS-SEM» на основе статистических данных и сопоставление полученных результатов с выбором региональных спортивных структур, на примере Удмуртской Республики.

В таблице 10 для исследования выбраны периоды с 2014 по 2018 гг. и с 2018 по 2022 гг. т.к. в данные периоды для Удмуртской Республики было установлено большее количество базовых видов спорта, соответственно статистическая выборка больше, чем в текущем периоде (на период с 2022 по 2025 (2026) гг. для Удмуртской Республики определено 9 видов спорта в качестве базовых)<sup>1</sup>. Выборка сделана по олимпийским видам спорта.

Таблица 10

Олимпийские виды спорта, утвержденные Минспортом РФ  
в качестве базовых для Удмуртской Республики

№ п/п	Базовые виды спорта 2014-2017 гг. <sup>2</sup>	Базовые виды спорта 2018-2021 гг. <sup>3</sup>
1	Биатлон	Биатлон
2	Лыжные гонки	Лыжные гонки
3	Легкая атлетика	Легкая атлетика

<sup>1</sup> Об утверждении перечня базовых видов спорта: приказ Минспорта России от 23 июня 2022 года № 533.

<sup>2</sup> Об утверждении перечня базовых видов спорта на 2014-2018 годы: приказ Минспорта России от 14 февраля 2014 года № 83.

<sup>3</sup> Об утверждении перечня базовых видов спорта на 2018-2022 годы: приказ Минспорта России от 25 апреля 2018 года № 399.

4	Пулевая стрельба	Пулевая стрельба
5	Стендовая стрельба	Стендовая стрельба
6	Плавание	Плавание
7	Футбол	Футбол
8	Гандбол	Гандбол
9	Велоспорт – маунтинбайк	Велосипедный спорт (маунтинбайк)
10	Велоспорт – шоссе	Велосипедный спорт (шоссе)
11	Велоспорт – ВМХ	Спортивная гимнастика
12	Велоспорт – трек	Дзюдо
13	Баскетбол	Бокс
14	Сноуборд	х
15	Фигурное катание на коньках	х
16	Хоккей	х
17	Настольный теннис	х

Как видно из представленной таблицы 12, расхождение в списках незначительное.

В качестве исходных при разработке методики были использованы данные отчета № 1-ФК за рассматриваемые периоды, предоставляемые региональным органом исполнительной власти в области спорта в Минспорт РФ.

Таким образом, массив информации по каждому году – матрица, состоящая из 83 строк (культивируемые в Удмуртской Республике виды спорта, согласно количеству аккредитованных спортивных федераций на период выборки) и 18 столбцов (14 статистических + 3 экспертных показателя). Признак «базовости» вида спорта включался в исследуемый массив в форме бинарного столбца, принимающего значение 1, если данный вид спорта базовый и 0, если иначе. Стандартным приемом при таком анализе данных является проведение разведочного анализа данных, также известного под англоязычным

названием DataMining<sup>12</sup>, который выполняется для первичного выявления связей и закономерностей в данных с целью их дальнейшего применения в построении соответствующих моделей и алгоритмов. Для этого предварительно были рассчитаны средние значения всех показателей за два периода – с 2014 по 2018 гг. и с 2018 по 2021 гг.

Далее, на первом этапе, для выявления небольшого числа неявных факторов, в целом определяющих все остальные показатели, был проведен факторный анализ методом главных компонент (при этом сами факторы являются по построению линейно независимыми).

Второй этап исследований включал построение простой линейной регрессионной модели<sup>3</sup>, описывающей зависимость «базовости» (бинарная переменная) вида спорта от других показателей отдельно по каждому из рассматриваемых периодов.

В результате были получены так называемые матрицы нагрузок, показывающие линейную связь (посредством функции корреляции) исходных показателей с неявными факторами. Для первого периода получили следующую матрицу нагрузок.

Таблица 11

Матрица нагрузок за 2014-2018 гг.

Показатель	P1	P2	P3
Количество Всероссийских соревнований	-0,35	0,27	-0,08
Количество спортивных сооружений	<b>-0,83</b>	0,36	-0,01
Общее число занимающихся	<b>-0,76</b>	0,31	0,23

<sup>1</sup> Айвазян С. А., Мхитарян В. С. Прикладная статистика и основы эконометрики. М.: ЮНИТИ, 1998.

<sup>2</sup> Зарядов И. С. Введение в статистический пакет R: типы переменных, структуры данных, чтение и запись информации, графика. М.: Изд-во Российского университета дружбы народов, 2010. 207 с.

<sup>3</sup> Сошникова Л. А., Тамашевич В. Н., Уебе Г., Шефер М. Многомерный статистический анализ в экономике: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 598 с.

Показатель	P1	P2	P3
Отн. спортсменов к общему числу занимающихся	-0,17	-0,62	-0,24
Количество спортивных организаций	<b>-0,78</b>	-0,1	-0,19
Зрелищность	-0,23	0,28	<b>-0,83</b>
Координационная сложность	0,01	0,17	<b>-0,89</b>
Доступность	-0,54	-0,06	-0,11
Объем финансирования, тыс. руб.	<b>-0,94</b>	0,04	0
Количество спортсменов, чел	<b>-0,94</b>	0,05	0,01
Количество тренеров, чел	<b>-0,95</b>	0,1	-0,02
Количество соревнований	-0,59	-0,3	0,05
Количество спортивных судей	-0,65	0,15	0,16
Количество спортсменов в национальной сборной	-0,55	-0,46	0,33
Кол-во 1-3 мест на Всероссийский соревнованиях	-0,54	-0,62	-0,11
Кол-во 1-3 мест на Международных соревнованиях	-0,23	-0,58	-0,23
Базовый <sup>14</sup>	-0,4	0,37	0,29

Рассмотрим первые три фактора (представлены в столбцах), как наиболее информативные (алгоритм по построению упорядочивает факторы по убыванию информативности). Свидетельствующие о значительной линейной зависимости значения выделим жирным шрифтом. По первому фактору можно отметить, что значительную связь он имеет с шестью признаками - количеством спортивных сооружений, организаций, тренеров и спортсменов, а также числом занимающихся и объемом финансирования, В целом этот фактор можно охарактеризовать, как распространенность видов спорта. Обратим внимание, что значимой линейной связи с успешностью выступлений и с признаком «базовости» вида спорта он не имеет. Второй фактор значимой линейной связи (более 0,7 по абсолютному значению) ни с одним из показателей не имеет. Некоторую



связь можно отметить с отношением спортсменов к общему числу занимающихся и количеством 1-3 мест на всероссийских соревнованиях, что можно охарактеризовать как профессионализацию вида спорта. Третий фактор включает полученные экспертным опросом зрелищность и координационную сложность. По второму периоду матрица нагрузок представлена в таблице 14.

Таблица 12

Матрица нагрузок за 2018-2021 гг.

Показатель	P1	P2	P3
Количество Всероссийских соревнований	-0,33	-0,05	-0,06
Количество спортивных сооружений	<b>-0,82</b>	-0,28	-0,14
Общее число занимающихся	<b>-0,77</b>	-0,25	0,14
Отн. спортсменов к общему числу занимающихся	0,18	0,44	-0,15
Количество спортивных организаций	<b>-0,83</b>	0,28	-0,1
Зрелищность	-0,27	0,04	<b>-0,89</b>
Координационная сложность	-0,02	0,19	<b>-0,89</b>
Доступность	-0,55	0	-0,02
Объем финансирования, тыс. руб.	<b>-0,94</b>	-0,09	0,01
Количество спортсменов, чел	<b>-0,94</b>	-0,09	0,01
Количество тренеров, чел	<b>-0,95</b>	-0,09	-0,03
Количество соревнований	-0,5	0,12	0,16
Количество спортивных судей	-0,62	-0,18	0,15
Количество спортсменов в национальной сборной	-0,21	<b>0,87</b>	0,22
Кол-во 1-3 мест на Всероссийский соревнованиях	-0,37	<b>0,79</b>	0,23
Кол-во 1-3 мест на Международных соревнованиях	-0,18	<b>0,84</b>	-0,07
Базовый18	-0,44	-0,12	0,17

В целом структура факторов схожая с первым периодом, за исключением второго фактора – в нем показатели успешно-

сти выступлений спортсменов с высокой степенью связи включаются в один фактор, то есть можно говорить о пропорциональности количества членов сборной и призовых мест на все-российских и международных соревнованиях.

Не приводя подробно полное описание модели, отметим следующее: хотя признак «базовости» и не включен ни в один из наиболее информативных факторов по обоим периодам, он может быть достаточно точно смоделирован совокупностью показателей. Более того, для логистической модели достигается полное совпадение утвержденных и предсказанных моделью базовых видов спорта. Это можно объяснить большей гибкостью логистической модели. В данном случае использована простая линейная модель, поскольку она не дает точную подгонку, а предлагает варианты, которые и могут быть рассмотрены при выборе базовых видов спорта в очередном планируемом периоде.

Таблица 13

Виды спорта, значение модели и «базовость»  
по двум периодам

Вид спорта	Мод1	Баз1	Вид спорта	Мод2	Баз2
Легкая атлетика	1,18	1	Легкая атлетика	1,22	1
Футбол	1,11	1	Пулевая стрельба	1,06	1
Велоспорт – маунтинбайк	0,95	1	Велоспорт – шоссе	1,01	1
Пулевая стрельба	0,85	1	Дзюдо	1,00	1
Велоспорт – шоссе	0,83	1	Плавание	0,86	1
Плавание	0,82	1	Футбол	0,78	1
Биатлон	0,76	1	Спортивная гимнастика	0,75	1
Стендовая стрельба	0,58	1	Стендовая стрельба	0,70	1

Вид спорта	Мод1	Баз1	Вид спорта	Мод2	Баз2
Настольный теннис	0,55	1	Биатлон	0,69	1
Гандбол	0,54	1	Баскетбол	0,49	0
Баскетбол	0,50	1	Кикбоксинг	0,46	0
Конный спорт	0,48	0	Велоспорт (маунтинбайк)	0,45	1
Лыжные гонки	0,46	1	Лыжные гонки	0,43	1

Из анализа таблицы 13 видно (данные приведены по убыванию значения модели), что для первого периода модель предлагает включить в базовые конный спорт (значение Мод1 достаточное) и исключить фигурное катание. Для второго – включить баскетбол и кикбоксинг, а исключить соответственно гандбол и бокс.

В результате исследования выявлены обобщающие факторы, определяющие значения рассматриваемых показателей и предложена методика, позволяющая корректировать состав базовых видов спорта с учетом достигнутых за период показателей. Особенность предлагаемой методики в том, что она изначально базируется на заданных значениях «базовости» и по окончании периода предлагает внести корректировки для обеспечения соответствия соответствующей модели.

Применение современного математического инструментария позволит не только объективно оценить отдельный спортивный результат, но и сделать прогноз развития базового вида спорта на будущее. Предложенный алгоритм и программное обеспечение существенно сократят время работников спортивной отрасли, занимающихся вопросами распределения бюджетного финансирования, стратегического планирования и прогнозирования.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подготовка конкурентоспособных спортсменов многогранна, но достигаемые результаты очевидны и измеримы. Конкурентоспособный спортсмены как спортивный продукт – это носитель тех уникальных качеств, которые неотделимы от него, но в тоже время обязывают спортсмена исполнять свои обязательства перед страной, командой, фанатами, по контракту и т. д.

Модели распределения ресурсов, построенные на прозрачных и объективных данных, формализуют высказывание «претендуешь – соответствую», что характерно для спорта как системы, основанной на конкуренции. Отсутствие предвзятости мнений и наличие только фактов и объективной информации, позволяет оценить результативность без оправданий.

Безусловно, рациональные модели управления ресурсами в экономике исключают, а иногда и игнорируют аспекты, которые учитываются в поведенческой экономике. Тем более, где как не в спорте высока лояльность болельщиков и фанатов, даже несмотря на спортивные результаты любимых команд и отдельных кумиров.

Однако, по мнению авторов, главной причиной неэффективного управления спортивной отраслью является отсутствие объективных, математически обоснованных, критериев использования имеющихся ресурсов, прежде всего – финансовых. Очень сложно развивать и одновременно финансировать в требуемом объеме несколько десятков видов спорта. Зачастую приоритетность финансовой поддержки отдельного вида спорта в регионе определяется статусом и занимаемой должностью руководителя федерации по виду спорта, а также его взаимоотношениями с республиканскими и местными властями.

Во всех приведенных в монографии методиках авторы исходили из того, что обеспечение ресурсами каждого вида

спорта (спортивной федерации) в текущем периоде должно зависеть от достижений его представителей за предыдущие периоды, согласно известному в экономике методу «Затраты – Выпуск».

В настоящей монографии были представлены теории и модели, опирающиеся на системный подход к управлению спортом и ресурсами для спорта. Три описанные модели затрагивают различные аспекты спорта, как многогранной системы.

Внедрение приведенных в монографии методик в практическую деятельность спортивных структур также позволит сформировать ряд критериев, повышающих, с одной стороны, качество оказания спортивных услуг, а с другой, определяющих требуемый уровень поддержки спортивных федераций по видам спорта как государственных (региональных, муниципальных) общественных организаций.

Модель ранжирования спортивных федераций, представляет собой игру по выбору оптимальной стратегии поведения и развития для получения максимального финансирования. Рассчитав свои параметры по заданным критериям, спортивная федерация может понять свои сильные и слабые стороны, а региональные спортивные управленцы расставить приоритеты в финансировании. Математически обоснованное и прозрачное распределение ресурсов между спортивными федерациями покажет, например, реальный объем возможного финансирования в пределах предусмотренных на это бюджетных средств. Далее по данному критерию будет сделано заключение о спросе как на спортивные услуги в целом, так и на физкультурно-оздоровительные услуги по соответствующему виду спорта в отдельности.

Модель на базе концепции SROI позволяет оценить качество управления государственными и муниципальными спор-

тивными учреждения по принципу «Затраты – Выпуск». Полученные результаты также позволят принять адекватные управленческие решения.

Используя модель на основе методики PLS-SEM, возможно строить прогнозы по развитию видов спорта в целом. Применения подходов с применением Big Data позволяет оперировать большими массивами информации и уже на основе получаемых результатов строить стратегию развития спорта в регионе.

Само собой разумеется, что для получения адекватных результатов и прогнозов необходимо, чтобы исходные данные, на которых основываются расчёты, были верифицированы.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. Экономико-правовая характеристика спорта .....	4
2. Зарубежные модели управления спортом .....	24
3. Российская модель государственного регулирования и управления спортом.....	39
4. Спортивный продукт: авторская концепция .....	65
5. Методики управления финансовыми ресурсами в спорте ....	81
5.1. Модель ранжирования спортивных федераций.....	85
5.2 Модель на базе концепции SROI.....	102
5.3. Модель на основе методики PLS-SEM.....	120
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	132

*Научное издание*

Аркалов Дмитрий Павлович  
Литвин Андрей Викторович

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СПОРТА:  
МОДЕЛИ ОПТИМАЛЬНОГО РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РЕСУРСОВ**

Монография

*Авторская редакция  
Компьютерная верстка: А. Ж. Фаттахова*

Подписано в печать 10.05.2023 Формат 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.

Усл. печ. л. 7,91. Уч. изд. л. 7,55.

Тираж 24 экз. Заказ № 866.

Издательский центр «Удмуртский университет»  
426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, 4Б, каб. 021  
Тел. : + 7 (3412) 916-364, E-mail: editorial@udsu.ru

Типография Издательского центра «Удмуртский университет»  
426034, Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 2.  
Тел. 68-57-18