

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

На правах рукописи

**Аркалов Дмитрий Павлович**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
МЕТОДИЧЕСКОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УСЛУГ  
В ОБЛАСТИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Специальность 5.2.3 –

Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг)

Научный руководитель:

доктор экономических наук, доцент

**Пьянкова Светлана Григорьевна**

Екатеринбург – 2022

## Содержание

Введение .....	4
1 Теоретико-методические аспекты оказания услуг в области физической культуры и спорта .....	13
1.1 Содержательная характеристика услуг в области физической культуры и спорта, сферы их оказания и спортивного продукта .....	13
1.2. Зарубежные модели оказания услуг в области физической культуры и спорта .....	49
1.3 Правовые и организационно-экономические особенности российского регулирования услуг в области физической культуры и спорта .....	64
2 Анализ показателей финансово-экономического обеспечения услуг в области физической культуры и спорта .....	77
2.1 Бюджетирование услуг в области физической культуры и спорта .....	77
2.2 Анализ спроса и финансирования услуг в области физической культуры и спорта в России и Удмуртской Республике .....	88
2.3 Анализ и оценка состояния финансирования спортивных услуг и объемов спортивного продукта в Удмуртской Республике .....	109
3 Совершенствования организационно-экономических механизмов реализации спортивных услуг .....	134
3.1 Роль спортивного продукта в организационно-экономической модели реализации спортивных услуг .....	134
3.2 Методика финансирования спортивных федераций.....	150
3.3 Методика управления затратами на спортивные услуги и спортивную инфраструктуру .....	167
Заключение.....	187
Список литературы.....	191
Публикации автора по теме исследования .....	222

Приложение А	Расчет экономических показателей развития сферы ФКиС в Удмуртской Республике методом временных рядов .....	226
Приложение Б	Расчет коэффициентов корреляции Пирсона .....	236
Приложение В	Алгоритм расчета квот на финансирование общественных спортивных организаций .....	239
Приложение Г	Государственная работа «Эксплуатация и содержание спортивных объектов» .....	250

## Введение

**Актуальность диссертационного исследования.** Сфера физической культуры и спорта как отрасль экономики представляет собой систему предприятий, учреждений и организаций, основной экономической функцией которых является предоставление населению услуг в области физической культуры и спорта: физкультурно-оздоровительных и спортивных. При этом как часть непроизводственного сектора экономики она не подразумевает реализацию материальных благ для населения. Потребности граждан определяют разнообразие физкультурных и спортивных направлений, выраженных в различных видах спорта и активного отдыха, а также в оказании соответствующих услуг, в совокупности с задачами государства по формированию и обеспечению здоровья граждан и возможностей к экономической стабильности, развития имиджа на международной спортивной арене.

В зарубежном опыте существуют разные подходы к управлению и регулированию услуг в области физической культуры и спорта, начиная с полного государственного контроля (Китай) и заканчивая свободными рыночными отношениями (США), когда процесс оказания таких услуг и вся сфера физической культуры и спорта в целом остаются в области автономного самоуправления и саморегулирования. В России данная сфера в подавляющем большинстве относится к государственному сектору экономики, о чем свидетельствует ее действующая модель управления и регулирования. Более 80 % ее финансирования осуществляется за счет бюджетных средств через субсидирование государственных и муниципальных спортивных учреждений (далее – спортивные учреждения), общественных организаций и профессиональных спортивных клубов. Как государственный сектор экономики данная сфера стандартизирована, а финансирование осуществляется в соответствии с нормативными затратами. Кроме того, на некоторые виды деятельности и услуги необходимы лицензии и сертификаты. Как показали исследования автора, действующая организационно-экономическая модель регулирования услуг в области физической культуры и спорта не учитывает развитие спортивной инфраструк-

туры региона и видов спорта при формировании и доведении государственного задания спортивным учреждениям. По этой причине стоимость услуг по видам спорта одинакова для всех спортивных учреждений, несмотря на наличие или отсутствие в оперативном управлении соответствующих спортивных объектов. На практике такая ситуация приводит к дисбалансу при распределении бюджетных средств не только между спортивными учреждениями, но и внутри них по статьям затрат на хозяйственную деятельность и непосредственное оказание услуг.

Помимо финансового обеспечения спортивных учреждений, государство оказывает поддержку общественным некоммерческим спортивным организациям (далее – спортивные федерации). Целями спортивных федераций являются развитие и пропаганда избранного вида (видов) спорта на территории субъекта Российской Федерации, организация, проведение спортивных мероприятий и подготовка спортсменов в национальные спортивные сборные команды через непосредственное оказание и координацию спортивных услуг. Проведенный автором анализ нормативно-правовых документов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований показал, что на сегодняшний день отсутствует единая методика распределения бюджетных средств среди спортивных федераций. Используемые методики базируются на экспертном мнении, а не на статистических данных, показывающих развитость и результативность того или иного вида спорта, что не исключает лоббирование интересов определенных лиц и предвзятость мнений. Ввиду этого деятельность хозяйствующих субъектов в сфере физической культуры и спорта на региональном уровне не имеет единой концепции и четко определенной измеримой цели при оказании соответствующих услуг.

В настоящее время в российской организационно-экономической модели реализации спортивных услуг недостаточно развиты и описаны понятие и роль спортивного продукта, а также этапы его формирования как конечного продукта сферы физической культуры и спорта, необходимого для оказания физкультурно-оздоровительных, спортивных услуг и побуждения граждан к их получению, при этом в западной практике данное понятие широко используется и пропагандируется. Почти не рассмотрены конкурентоспособные спортсмены как результат труда и си-

стематического получения спортивных услуг на протяжении длительного времени, что практически определяет их как спортивный продукт – один из результатов функционирования сферы физической культуры и спорта как системы.

В связи с вышесказанным очевидна необходимость в уточнении и дополнении организационных и экономических подходов к процессам реализации услуг в области физической культуры и спорта и формирования спортивного продукта, что определяет высокую практическую значимость решения указанных проблем и актуальность выбранной темы диссертационной работы.

**Степень научной разработанности исследуемой проблемы.** Общим вопросам и вопросам управления в сфере услуг посвящены работы Ф. Котлера, К. Хаксевера, Б. Рендера, Р. Рассела, Р. Мердика, Х. Ворачека, В. Энгельхардта, М. Кляйнальтенкампа, М. Рекенфельдербоймера, Н. А. Восколович, Л. Б. Нюренбергер, Д. А. Карха и др.

К наиболее значимым отечественным исследованиям в области экономики услуг сферы физической культуры и спорта можно отнести труды А. И. Волкова, В. А. Леднева, А. Н. Казакова, А. В. Литвина, И. В. Солнцева, Ю. А. Зеленкова, В. А. Цветкова, А. В. Генералова и др. Из зарубежных ученых большой вклад в исследование экономики спорта внесли Р. Д. Блэр, Д. Бич, С. Чедвик, Г. Трозьен, Дж. Д. Чжанг, А. Ферран, Ж. Л. Шаппле, Б. Сегэн, Д. Рокерби, П. Кастьянос-Гарсия, Х. М. Санчес-Сантос, П. Нэлли и др.

Вопросам развития спортивной инфраструктуры и ее роли при реализации услуг в области физической культуры и спорта посвящены работы О. И. Боткина, Т. В. Фендель, Д. А. Зубкова, О. Ф. Жукова, Е. В. Черкесовой, В. А. Родионова, М. А. Родионовой, В. В. Апокина, В. К. Нехайчика, А. В. Мамаевой, М. А. Семенова, В. С. Пилюткевич, А. С. Воронова, В. В. Ананишева, В. Б. Мяконькова, Ю. В. Шеляковой и др. Из зарубежных ученых данными вопросами занимаются Р. А. Вулф, К. Э. Вейк, Дж. М. Ашер, А. Герке, Р. А. Бааде, М. С. Вален, Ю. Дуан, В. А. Матесон, Л. Ли, К. Лю, Т. Чжан, Н. Лекакис и др.

Анализу эффективности функционирования сферы физической культуры и спорта и оказанию услуг посвящены труды З. Г. Зайнашевой, О. В. Литвишко,

В. В. Шуликовской, А. М. Макарова, С. В. Алексеева, В. В. Сараева, А. Е. Плахина и др.

Весомый вклад в анализ и обобщение зарубежных моделей и практик управления и регулирования услуг в области физической культуры и спорта внесли С. Г. Пьянкова, С. В. Алтухов, Е. А. Самойлова, Н. В. Слободянюк, Ю. П. Мичуда, В. Н. Жуляев, В. И. Дорохова и др.

Понятие спортивного продукта в своих трудах рассматривали И. В. Понкин, А. И. Редькина, А. В. Малыгин, В. А. Леднев, Д. Джоббер, Е. П. Гетман, С. Дугалич, В. Вамплеу и др.

Значительный вклад в развитие теоретических подходов внесли А. А. Соловьев, О. А. Шевченко, В. В. Блажеев, В. М. Байрамов, А. Т. Паршиков, В. И. Столяров, А. И. Чикуров, Н. Л. Пешин, В. Н. Синельникова, В. В. Приходько, Г. А. Карпова, В. Андрефф и С. Шимански.

Результаты исследований названных ученых в той или иной мере повлияли на формирование научного мировоззрения автора. Вместе с тем, несмотря на значительный вклад отечественных и зарубежных ученых в решение актуальных проблем функционирования, развития сферы физической культуры и спорта и оказания услуг, некоторые аспекты в области организационно-экономического регулирования требуют дальнейшего изучения. Вышеизложенное обусловило выбор темы, объекта и предмета исследования, формулировку цели и задач диссертационной работы.

**Объектом исследования** выступают услуги в области физической культуры и спорта.

**Предметом исследования** является совокупность организационно-экономических отношений и процессов, возникающих при реализации услуг в области физической культуры и спорта и формировании спортивного продукта, их особенности и инструменты регулирования.

**Цель диссертационной работы** заключается в развитии теоретических основ и методического инструментария реализации услуг в области физической культуры и спорта с учетом роли спортивного продукта и этапов его формирования.

Реализация поставленной цели потребовала постановки и решения следующих задач:

– содержательно интерпретировать понятие «спортивный продукт», раскрыть его сущность и определить специфику в качестве коммуникационной системы услуг;

– проанализировать текущее состояние и предложить методический подход к распределению финансовых ресурсов среди спортивных федераций, позволяющий выявить особенности и тенденции отраслевой организации, рационально систематизировать расходы, повысить качество спортивных услуг;

– предложить и обосновать организационно-экономическую модель реализации спортивных услуг, позволяющую повысить качество процесса формирования спортивного продукта.

**Соответствие диссертации номенклатуре научной специальности.** Исследование соответствует п. 4.3 «Закономерности функционирования и развития отраслей сферы услуг», п. 4.4 «Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования», п. 4.10 «Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг» номенклатуры специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

**Теоретической и методологической основой исследования** послужила совокупность воззрений, концепций и теорий отечественных и зарубежных ученых в области экономики сферы услуг, экономики спорта и менеджмента. Методологической основой диссертационного исследования является комплексный подход, предполагающий использование диалектического метода, общенаучных методов теоретического и эмпирического исследования, математических методов, дедукции и индукции, сравнительного и системного анализа, синтеза, систематизации и обобщения, методов моделирования. Положения диссертационного исследования обоснованы и аргументированы результатами авторских расчетов, оценок и предложений.

**Информационную базу исследования** составили нормативно-правовые акты Российской Федерации и субъектов Российской Федерации; официальные

статистические данные Федеральной службы государственной статистики и ее территориальных органов, материалы официальных сайтов органов управления; научные статьи, учебные пособия, книги отечественных и зарубежных ученых и иные информационные материалы, в том числе опубликованные в печати, размещенные в сети Интернет; собственные исследования автора.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в следующих защищаемых положениях и выводах.

1. Представлена авторская трактовка понятия «спортивный продукт», которая расширяет и обогащает научные представления о спортивном продукте как организационно-экономической коммуникационной системе услуг, интегрирующей временной и финансовый аспекты подготовки конкурентоспособных спортсменов, разграничивающей уровень их спортивных достижений, позволяющей уточнить содержание спортивных услуг, сформировать для заинтересованных сторон – спортивных федераций как общественного сектора и спортивных учреждений как представителей государственной политики – единую интерпретацию целей реализации спортивных услуг (п. 4.3 номенклатуры специальности 5.2.3).

2. Разработан и апробирован методический подход к распределению финансовых ресурсов среди спортивных федераций, отличающийся от существующих подходов использованием методов статистического анализа, теории вероятностей и теории игр, включающий совокупность связанных групп показателей, позволяющий выявить особенности и тенденции отраслевой организации, рационально систематизировать расходы, повысить качество оказания спортивных услуг, исключить лоббирование интересов конкретных видов спорта и спортивных услуг, сформировать критерии для поддержки спортивных федераций как государственных общественных организаций сферы услуг (п. 4.4 номенклатуры специальности 5.2.3).

3. Предложена и обоснована организационно-экономическая модель реализации спортивных услуг, исключая из базового норматива на спортивные услуги затраты, связанные с содержанием имущества и общехозяйственными нуждами, структурирующая рациональный порядок финансирования спортивных объектов, позволяющая повысить качество процесса формирования спортивного продукта,

более рационально распределять бюджетные и внебюджетные средства, улучшить механизм планирования хозяйственной деятельности спортивных учреждений (п. 4.10 номенклатуры специальности 5.2.3).

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Полученные результаты исследования вносят вклад в развитие теоретических аспектов реализации спортивных услуг и функционирования сферы физической культуры и спорта, а также их практической составляющей в части организационно-экономических отношений. Методический инструментарий, авторские модели и методы могут использоваться органами власти регионального и муниципального уровней при разработке, корректировке и актуализации стратегий развития сферы физической культуры и спорта, концепции регулирования спортивных услуг, планировании бюджета на текущий и плановый периоды. Положения работы, включающие уточнение категориального аппарата и моделирование организационно-экономических отношений сферы физической культуры и спорта, могут быть применены в учебном процессе вузов при подготовке бакалавров и магистров по направлениям «Экономика спорта», «Экономика сферы услуг», «Государственное и муниципальное управление», «Муниципальная экономика».

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Научные разработки, а также практические рекомендации, содержащиеся в диссертационном исследовании, были использованы Государственным советом Удмуртской Республики, Управлением по физической культуре, спорту и молодежной политике Администрации г. Ижевска, Управлением физической культуры и спорта администрации Чайковского городского округа, РОО «Удмуртская республиканская федерация дзюдо» и УО ОФСОО «Российская ассоциация спортивных сооружений» при разработке программных и нормативных документов, в частности, при выработке предложений для программ развития сферы ФКиС в регионе.

Теоретические положения и результаты исследования внедрены в учебный процесс в ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет» при проведении лекционных, практических и семинарских занятий в рамках магистерских программ по дисциплинам «Бюджетирование», «Государственное управление сферой

физической культуры и спорта», «Международные спортивные организации», ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» при чтении лекций и проведении семинарских занятий по дисциплинам «Стратегический менеджмент», «Имитационный менеджмент и бизнес-моделирование», «Методы принятия управленческих решений», ФГБОУ ВО «Чайковская государственная академия физической культуры и спорта» при формировании учебной программы по дисциплине «Менеджмент физической культуры и спорта».

Основные результаты были представлены в виде докладов и получили положительную оценку на XLVI Итоговой студенческой научной конференции Удмуртского государственного университета (Ижевск, 2018), II Международной научно-практической конференции «2nd World Association for Sport Management World Conference» (Каунас, 2017), III Международной научно-практической конференции «3rd World Association for Sport Management World Conference» (Сантьяго, 2019), 36-й Международной научно-практической конференции IBIMA «Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference» (Гранада, 2020).

**Публикации.** По теме диссертационного исследования опубликовано 24 печатных работы общим объемом 22,9 п. л., в том числе авторских 14,9 п. л., из которых две статьи в изданиях, индексируемых в международных наукометрических базах данных, и десять публикаций в изданиях, включенных в Перечень ведущих рецензируемых научных изданий, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России.

**Структура и объем диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и четырех приложений. Основное содержание диссертации изложено на 225 страницах машинописного текста, включает 31 таблицу и 37 рисунков. Список литературы содержит 326 наименований.

Во *введении* обоснована актуальность проведенного исследования, сформулированы цель и задачи диссертации, определены объект и предмет исследования, обозначена научная новизна и практическая значимость работы.

В *первой главе* «Теоретико-методические аспекты оказания услуг в области физической культуры и спорта» рассмотрены теоретические подходы к функцио-

нированию сферы ФКиС и оказанию физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, содержательно интерпретирована сущность понятий «спорт», «спортивные услуги», «физкультурно-оздоровительные услуги», «спортивный продукт». Рассмотрены зарубежные модели управления услугами в области ФКиС. Проанализированы правовые и организационно-экономические особенности российского регулирования услуг в области ФКиС.

Во *второй главе* «Анализ показателей финансово-экономического обеспечения услуг в области физической культуры и спорта» содержится комплексный анализ бюджетирования услуг в области ФКиС и проблем оказания платных услуг спортивными учреждениями. Методами статистического анализа исследованы спрос на платные услуги, состояние финансирования спортивных услуг и объем спортивного продукта в Удмуртской Республике.

В *третьей главе* «Совершенствование организационно-экономических механизмов реализации спортивных услуг» предложена организационно-экономическая модель реализации спортивных услуг, включающая в себя авторскую методику распределения финансовых ресурсов между спортивными федерациями, основанную на статистическом анализе и теории вероятностей, и методику управления затратами на спортивные услуги и спортивную инфраструктуру региона. Описаны этапы формирования спортивного продукта и его роль в организационно-экономической модели.

В *заключении* приведена обобщенная характеристика работы и основные выводы по результатам диссертационного исследования.

В *приложениях* представлены вспомогательные аналитические материалы, иллюстрирующие отдельные положения диссертационной работы.

# 1 Теоретико-методические аспекты оказания услуг в области физической культуры и спорта

## 1.1 Содержательная характеристика услуг в области физической культуры и спорта, сферы их оказания и спортивного продукта

В соответствии с задачами настоящего исследования представляется необходимым рассмотреть содержательные характеристики и организационно-экономическую структуру реализации спортивных услуг и функционирования сферы физической культуры и спорта (ФКиС). Анализ профильной литературы свидетельствует о том, что существуют разные модели и подходы к организационно-экономическому регулированию спортивных услуг и их реализации.

По мнению А. Фишера, услуги, являясь результатом деятельности непродовственных секторов экономики, относящихся к третичному сектору, не подразумевают реализацию материальных благ или чисто материального продукта, которым можно владеть<sup>1</sup>. Наряду с А. Фишером, сферу услуг к третичному сектору экономики относили Ж. Фурастье<sup>2</sup>, а затем и К. Кларк<sup>3</sup>.

Ф. Котлер определил услугу как любое мероприятие или выгоду, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к завладению чем-либо<sup>4</sup>. Схожее определение дает Г. Ассэль, понимая под услугой неосвязаемые блага, которые приобретаются потребителем, но не связаны с собственностью<sup>5</sup>. К. Лавлок понимает под услугой действие или процесс, предлага-

---

<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.

<sup>3</sup> Clark C. The conditions of economic progress. – London: Macmillan, 1940. – 515 p.

<sup>4</sup> Kotler F. Marketing essentials. – Scarborough: Prentice-Hall Canada, 1985. – 521 p.

<sup>5</sup> Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия / пер. с англ. М. З. Штернгарца. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 803 с.

емый одной стороной другой, в ходе которого используются физические объекты (товары), но выполнение действий носит неосязаемый характер и, как правило, не приводит к получению права собственности на что-либо<sup>1</sup>.

К. Маркс под услугой понимал полезное действие той или иной потребительской стоимости товара и труда<sup>2</sup>. Немецкие ученые В. Энгельхардт, М. Кляйнальтенкамп и М. Рекенфельдербоймер констатировали бессмысленность разделение услуг и товаров с экономической точки зрения, предлагая исходить из их совокупной увязки, но при этом различая ее по степени интегрированности и нематериальности товаров и услуг<sup>3</sup>.

Х. Ворачек и его коллеги отмечают, что в сфере услуг одно из решающих значений для реализации услуг имеют их качество и снижение неопределенности в поведении клиента<sup>4</sup>. Неопределенность может быть вызвана как непониманием качества предлагаемых услуг, так и скрытыми намерениями и действиями обеих сторон, в результате удовлетворенность получателей услуг может уменьшаться. Поэтому довольные клиенты должны быть центральной целью в маркетинге услуг<sup>5</sup>.

К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел и Р. Мердик в своей работе определили услугу как экономический вид деятельности, а также как действия, дела или исполнение работы, которые неосязаемы<sup>6</sup>. Кроме того, ученые выделили четыре основные характеристики услуги: неосязаемость, неотделимость от источника, несохраняемость, непостоянство качества<sup>7</sup>. Ввиду этого можно заключить, что качество услуги и удовлетворенность получателя во многом зависят от уровня компетенций

<sup>1</sup> Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / пер. с англ. Т. В. Безвенюк и др. – 4-е изд. – М.: Вильямс, 2005. – С. 34.

<sup>2</sup> Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения: в 30 т. – М.: Госполитиздат, 1965. – Т. 23. – 483 с.

<sup>3</sup> Engelhardt W. H., Kleinaltenkamp M., Reckenfelderbäumer M. Leistungsbündel als Absatzobjekte // Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. – 1993. – Jg. 45, Nr. 5. – S. 395–426.

<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> Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик; пер. с англ. Н. Левкина и др. – 2-е междунар. изд. – СПб.: Питер, 2002. – 752 с.

<sup>7</sup> Там же.

лица, оказывающего услугу. Данные ученые также отмечают, что услуги могут состоять из нескольких эпизодов. Фактически услуга становится комплексной, и о ней можно говорить как о продукте. Эта точка зрения в части комплексности схожа с мнением К. Гренрооса, который определяет услугу как процесс, включающий серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, системами предприятия – поставщика услуг<sup>1</sup>.

Российские ученые-экономисты, занимающиеся вопросами сферы услуг, предлагают свои трактовки данного понятия. Так, Т. Н. Софина определяет услугу как экономическое благо в форме деятельности; это действие (или последовательность действий), цель которого – повышение потребительской полезности объекта услуги, а задача – воздействие на этот объект услуги<sup>2</sup>.

Л. А. Абрамова пишет, что услуга выражает экономические отношения общественного товарного, но не материального обмена, объектом которого является непосредственный труд в качестве специфической деятельности<sup>3</sup>.

По мнению А. Н. Король и С. А. Хлынова, услуга – это определенное действие субъекта, целью которого является достижение конкретного результата, необходимого заказчику, посредством воздействия на объект услуги<sup>4</sup>.

В. М. Семенов и О. Е. Васильева определяют услугу как специфический товар, представляющий собой последовательность процессов взаимодействия системы производителя и системы потребителя в удовлетворении фундаментальной пользы, существующей и имеющей потребительскую стоимость только при неразрывной связи этих систем<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Gronroos C. An applied service marketing theory // European journal of marketing. – 1982. – Vol. 16, no. 7. – P. 30–43.

<sup>2</sup> Софина Т. Н. Сфера услуг: трансформации в рыночной экономике. – СПб.: СПбГУЭФ, 1999. – 129 с.

<sup>3</sup> Абрамова Л. А. Исследование теоретических подходов к определению содержания категории «услуга» // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2011. – № 2. – С. 66–69.

<sup>4</sup> Король А. Н., Хлынов С. А. Услуги: определение и классификация // Ученые заметки ТОГУ. – 2014. – Т. 5, № 4. – С. 1323–1328.

<sup>5</sup> Семенов В. М., Васильева О. Е. Сервис промышленных товаров: монография. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2001. – 208 с.

По мнению Л. С. Демидовой, услуга – это хозяйственная деятельность, результаты которой выражены в нематериальной форме, совпадают по месту и времени с производством и не могут накапливаться и храниться, т. е. к услуге относятся практически все виды и результаты трудовой деятельности, не принимающие вещную форму<sup>1</sup>.

На основе комплексного анализа различных определений понятия «услуга», предложенных зарубежными и отечественными учеными, а также стандартами и нормативно-правовыми актами, Д. А. Карх дал следующее определение: «Услуга – любое мероприятие или выгода, которые одна сторона может предложить другой и которые в основном неосвязаемы и не приводят к владению чем-либо. Производство услуг может быть, а может и не быть связано с товаром в его материальном виде»<sup>2</sup>.

Ученые И. В. Шавандина, Т. Н. Кутаева и Е. А. Кутаева в процессе исследования социально-экономической сущности услуг разделили определения данного понятия на три группы<sup>3</sup>:

- 1) услуга как действие, вид деятельности;
- 2) услуга как результат деятельности;
- 3) услуга как процесс взаимодействия.

Названные ученые пришли к выводу, что услуга – «это форма экономических отношений общественного труда в форме его нетоварного обмена и в качестве непосредственно полезного процесса деятельности производителя и потребителя услуги, цель которой – получение взаимной выгоды и повышение потребительской полезности самой услуги»<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Демидова Л. С. Сфера услуг в постиндустриальной экономике // Мировая экономика и международные отношения. – 1999. – № 2. – С. 25–26.

<sup>2</sup> Карх Д. А. Теоретические основы развития сущности услуг // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2010. – № 7 (183). – С. 91.

<sup>3</sup> Шавандина И. В., Кутаева Т. Н., Кутаева Е. А. Генезис социально-экономической сущности услуг // Вестник Нижегородского государственного инженерно-экономического университета. – 2013. – № 3 (22). – С. 186–198.

<sup>4</sup> Там же. – С. 195.

Н. А. Восколович обобщила, что в настоящее время выделяют три основных подхода к определению услуги<sup>1</sup>:

1) отраслевой, по которому к сфере услуг относят отрасли соответствующей специализации;

2) понятие услуги формируется суммированием свойств и признаков, противоположных тем, которые характерны для материального блага – товара. Этот подход прост, но он дает спорные результаты, поскольку возможно множество комбинаций самых различных признаков;

3) определение услуги строится на концентрации самых ее общих черт, а наиболее ярко выраженные свойства, отражающие специфику, закрепляются за конкретными видами услуг. Этот подход и в настоящее время сохраняет свое значение, хотя многие услуги, порожденные научно-техническим прогрессом, имеют смешанные характеристики.

Из приведенных определений понятия «услуга» достижение конкретного результата встречается в определении, которое предложили А. Н. Король и С. А. Хлынов<sup>2</sup>.

Связка «действие – результат» или «процесс – результат» также встречается в нормативных документах органов государственной власти. В практике финансового обеспечения государственных учреждений Министерством финансов РФ предусмотрено финансовое обеспечение услуг, которые закреплены в базовом перечне услуг (работ)<sup>3</sup>. В бюджетном процессе услуга – это результат деятельности учреждения в интересах определенного физического (юридического) лица – получателя услуги, а работа – это результат деятельности учреждения в интересах неопределенного количества лиц или общества в целом<sup>4</sup>. Для услуги характерно определенное

---

<sup>1</sup> Восколович Н. А. Экономика платных услуг. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – С. 15.

<sup>2</sup> Король А. Н., Хлынов С. А. Услуги: определение и классификация // Ученые заметки ТОГУ. – 2014. – Т. 5, № 4. – С. 1323–1328.

<sup>3</sup> Петухов Р. В. Регламентация процессов выполнения работ из базового перечня государственных услуг (работ) в сфере физической культуры и спорта // Евразийский союз ученых. – 2016. – № 5-1 (26). – С. 76–78.

<sup>4</sup> Методология / Министерство финансов РФ. – URL: <https://release.minfin.gov.ru/ru/performance/budget/methodology/archive/services> (дата обращения: 14.08.2021).

число потребителей и однородность, как следствие, норматив затрат может быть рассчитан на единицу оказания услуги. Для работы оценить точное количество потребителей затруднительно, а сами работы значительно различаются по своей сути. Обобщив данные определения, можно сделать вывод, что основное отличие работ от услуг заключается в количестве потребителей при их оказании и выполнении.

В Налоговом кодексе Российской Федерации для целей налогообложения услугой признается деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности<sup>1</sup>.

Также в настоящее время действует национальный стандарт Российской Федерации «Услуги населению. Термины и определения»<sup>2</sup>, согласно которому услуга – это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя услуг по удовлетворению потребности потребителя услуг. Данный документ подразделяет услуги на материальные, нематериальные (социально-культурные) и смешанные.

Для услуг в области ФКиС, относящихся к нематериальным и влияющих на физическое и духовное состояние граждан, также существует национальный стандарт «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные»<sup>3</sup>, который содержит следующие определения:

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

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

По нашему мнению, наиболее существенное различие между данными видами заключается в том, что основа и цель физкультурно-оздоровительной услуги – это процесс, а спортивной услуги – результат. В соответствии с этим для

---

<sup>1</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ.

<sup>2</sup> ГОСТ Р 50646-2012. Услуги населению. Термины и определения.

<sup>3</sup> ГОСТ Р 52024-2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования.

спортивных услуг нами будет использоваться термин «реализация» (от позднелатинского *realis* – вещественный, действительный) – осуществление какого-либо плана, проекта, программы, намерения<sup>1</sup>, поскольку реализация спортивных услуг подразумевает достижение целей спортивных услуг, а не просто оказание.

Одной из особенностей услуг в области ФКиС является участие самого получателя услуги в ее производстве. Данная точка зрения совпадает с мнением Н. А. Восколович<sup>2</sup>, которая также рассматривает получателей услуг, непосредственно участвующих в производстве услуг, как дополнительный ресурс.

Также в федеральном законе от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (далее – Закон № 329-ФЗ) говорится об услугах по спортивной подготовке, хотя напрямую определение не дается, а упоминается в контексте понятия «спортивная подготовка». Под спортивной подготовкой понимается тренировочный процесс, который подлежит планированию, включает в себя обязательное систематическое участие в спортивных соревнованиях, направлен на физическое воспитание и совершенствование спортивного мастерства лиц, проходящих спортивную подготовку, и осуществляется на основании государственного (муниципального) задания на оказание услуг по спортивной подготовке или договора оказания услуг по спортивной подготовке в соответствии с программами спортивной подготовки<sup>3</sup>. Из данного определения можно заключить, что услуга по спортивной подготовке – это систематический тренировочный процесс с обязательным участием в спортивных соревнованиях, осуществляемый на основании государственного (муниципального) задания. В данном определении ссылка на государственное (муниципальное) задание (далее – госзадание) говорит, что только государственные спортивные учреждения могут оказывать услуги по спортивной подготовке, фактически оказание таких услуг является прерогативой государства.

---

<sup>1</sup> Реализация // Большая советская энциклопедия. – URL: <https://bse.slovaronline.com/35344-REALIZATSIYA> (дата обращения: 20.09.2021).

<sup>2</sup> Восколович Н. А. Экономика платных услуг. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 441 с.

<sup>3</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ.

Участие в соревнованиях и совершенствование мастерства необходимы для получения спортивных результатов. На основании этого можно заключить, что спортивные услуги и услуги по спортивной подготовке тождественны.

На наш взгляд, в целях обобщения и конкретизации терминологического аппарата спортивной услуге можно дать следующее определение: *спортивная услуга* – это систематический тренировочный процесс, направленный на формирование конкурентоспособных спортсменов с целью достижения наивысших спортивных результатов. О роли конкурентоспособных спортсменов и их формировании как спортивного продукта в сфере ФКиС, а также заинтересованности государства в этом будет сказано далее в тексте настоящего диссертационного исследования.

В Законе № 329-ФЗ также дано определение физкультурно-оздоровительной услуги, под которой понимается деятельность, осуществляемая физкультурно-спортивной организацией независимо от ее организационно-правовой формы, направленная на удовлетворение потребностей граждан в сохранении и укреплении здоровья, физической подготовке и физическом развитии, включающая в себя в том числе проведение физкультурных мероприятий<sup>1</sup>. Это формулировка совпадает по сути с определением, данным в национальном стандарте «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные»<sup>2</sup>.

Х. Ворачек предложил классифицировать учреждения и организации в сфере ФКиС по видам оказываемых услуг на три группы<sup>3</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 ФКиС, услуги по занятию спортом и проведению свободного времени;

---

<sup>1</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ.

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

<sup>3</sup> Woratschek H. Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen // ZfB-Ergänzungsheft. – 2002. – № 4. – S. 2–16.

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 ФКиС<sup>1</sup>:

- 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).

Предоставление названных услуг населению является основной экономической функцией ФКиС как отрасли экономики, представляющей собой систему предприятий, учреждений и организаций. Ученые В. В. Приходько и С. Н. Горбань поясняют, что ФКиС как сфера – это организованная коллективная деятельность, включающая комплекс интеллектуальных и коммуникативных процессов, которая связывает организационно-управленческую и экономическую деятельности. ФКиС как отрасль представляет собой большую систему, которая должна быть устроена и обеспечена всеми необходимыми процессами: порождение и развитие новых идей, методик, технологий, обучение, распространение, внедрение и т. д., относящиеся к деятельности производства и воспроизводства<sup>2</sup>. В России данная сфера преимущественно относится к государственному сектору экономики, о чем свиде-

---

<sup>1</sup> Stevenson C. Sport as contemporary social phenomenon: a functional explanation // International journal of physical education. – 1974. – Vol. 11. – P. 8–14.

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

тельствуют ее действующая модель управления и регулирования<sup>1</sup>, а также механизмы реализации различных услуг в области ФКиС. Российская модель опирается на принцип государственного подхода<sup>2</sup>, что отличает ее от европейских моделей, основанных на «мягкой силе»<sup>3</sup>.

Ввиду данного факта сфера ФКиС в России тесно связана с политикой, что формирует общий методологический контекст, который проявляется в характерных особенностях взаимного влияния этих двух сфер. О взаимосвязи спорта и политики еще в 1979 г. писал П. С. Макинтош<sup>4</sup>.

Тесную связь и взаимопроникновение спорта, политики и экономики также отмечает В. А. Леднев, что предлагает общие интересы спортивных организаций, государства и частного сектора экономики<sup>5</sup>. Также И. А. Зайцева отмечает возрастающее экономическое и политическое значение сферы ФКиС<sup>6</sup>.

По мнению М. А. Соломченко, экономические исследования, прогнозы и оценки в сфере ФКиС опираются на экономическую теорию, которая является методологической основой для изучения вопросов в данной сфере. В методологическую основу изучения отношений внутри ФКиС входят положения правоведения, социологии, менеджмента и других наук<sup>7</sup>. В сфере ФКиС экономическая теория находит свое проявление в таких вопросах, как повышение конкурентоспособности организации, спортивных команд и отдельных спортсменов, эффективное использование материально-технической базы, продажа билетов на спортивные события, продажа фитнес-услуг и пр.

---

<sup>1</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. 66–75.

<sup>2</sup> Алтухов С. В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями = Event-management in sports. – М.: Советский спорт, 2013. – С. 16–27.

<sup>3</sup> Zuev V., Popova I. The European model of sport: values, rules and interests // International organizations research journal. – 2018. – Vol. 13, no. 1. – P. 51–65.

<sup>4</sup> McIntosh P. Fair play. Ethics in sport and education. – London: Heinemann, 1979. – 213 p.

<sup>5</sup> Леднев В. А. Мировая индустрия спорта: в поисках нового баланса // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2016. – № 2 (19). – С. 16–23.

<sup>6</sup> Зайцева И. А. Спорт глазами экономиста: обзор современного состояния предмета // Вопросы экономики. – 2015. – № 11. – С. 100–119.

<sup>7</sup> Соломченко М. А. Экономика физической культуры и спорта. – Орел: Академия безопасности и выживания, 2014. – С. 9–10.

Понятия «физическая культура» и «спорт» в России закреплены на законодательном уровне. В соответствии с п. 26 ст. 2 Закона № 329-ФЗ 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. Понятие «спорт» согласно п. 12 ст. 2 этого закона определяется как сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним<sup>1</sup>. Однако закрепленные официальные определения не раскрывают сущности этих явлений с позиции результата и возникающих отношений, а лишь дают общие определения процессам, тем более не учитывают экономическую составляющую.

Методологические аспекты функционирования и развития сферы ФКиС основываются на диалектико-материалистической концепции развития природы, общества и познания, которую сформулировали К. Маркс и Ф. Энгельс. Основные аспекты функционирования сферы ФКиС сформировались к 1940 г. на методологических положениях П. Ф. Лесгафта. В 1960 г. была разработана новая методология, в основу которой легли концепции теории культуры, теории потребностей и деятельности. В дальнейшем использовались различные подходы к определению содержания и взаимосвязей ФКиС как внутри данной сферы, так и с внешней средой: системный, системно-функциональный, ценностно ориентированный, генетический, личностно-атрибутивный и потребностно-деятельностный подходы. В связи с тем, что методологической основой был избран последний подход, важным для развития сферы ФКиС в целом стало развитие специализированных направлений в смежных системах, с которыми сформировалась взаимозависимость (медицина,

---

<sup>1</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ.

производство, культура и т. д.)<sup>1</sup>. В результате этого образовались различные формы отношений: экономические, идеологические, политические и др. Если одним методологическим аспектом является комплексный подход к изучению и прогнозированию результатов сферы ФКиС. Возрастающий интерес к прогнозированию в данной сфере в своем исследовании отмечают С. Ю. Татарова и В. Б. Татаров<sup>2</sup>.

В науке также существуют разработанные определения понятия «спорт». Согласно А. А. Соловьеву, спорт – это добровольная индивидуальная и (или) коллективная, профессиональная и (или) любительская, систематическая и (или) периодическая деятельность, сопряженная с соревновательными элементами физической и (или) интеллектуальной нагрузки и с регулярно организуемыми и проводимыми по установленным правилам состязаниям интегральных способностей и достижений ее участников, фиксацией и оценкой указанных достижений, а равно специальная практика подготовки к этой деятельности и отдельные общественные отношения, возникающие в связи с организацией и обеспечением указанной деятельности, а также с ее аудиовизуальным и иным медийным освещением<sup>3</sup>. В данном определении А. А. Соловьев более детально расшифровывает содержание соревнований и специальной практики подготовки человека к ним. Из приведенного определения видно, что упоминаются общественные отношения, но с экономической точки зрения не уточняется, какие именно. Ученый также говорит о результате, который может быть измерен и оценен в абсолютных значениях.

На протяжении своей истории человечеству приходилось противостоять различным явлениям, будь то силы природы или жизненные обстоятельства, что обусловило человеческое стремление к превосходству. Вполне возможно, что желание проверить мир на прочность и в чем-то превзойти других предшествует другим

---

<sup>1</sup> История и методология науки о физической культуре: хрестоматия по истории и методологии науки о физической культуре / И. М. Туревский, А. Н. Крайнов, О. Б. Серегина, А. Ю. Фролов; под ред. И. М. Туревского. – Тула: ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО», 2016. – С. 100–150.

<sup>2</sup> Татарова С. Ю., Татаров В. Б. Методологические и теоретические аспекты проблемы прогнозирования в спорте // Синергия наук. – 2019. – № 32. – С. 778–785.

<sup>3</sup> Соловьев А. А. Систематизация законодательства о спорте: российский и зарубежный опыт: дис. ... д-ра юрид. наук: 12.00.01. – М., 2011. – С. 90.

возможностям проявить себя в социальной среде – участию в каком-либо деле, сотрудничеству с кем-то и приспособлению к тем или иным обстоятельствам<sup>1</sup>.

В своем труде В. И. Столяров выделяет философию спорта как научно обоснованную рефлексию предельных оснований, фундаментальных предпосылок тех форм социального бытия и жизнедеятельности людей, их сознания, культуры, поведения и т. д., которые связаны со спортом и телесностью человека<sup>2</sup>.

М. Буй, Ж. М. Мармайу, Д. Пораккья и Ф. Риццо пишут, что термин «спорт» – это усеченный вариант слова *desport*, что на старофранцузском означает «увеселение, развлечение». Также исследователи выделяют два основных критерия спорта: конкуренция и правило<sup>3</sup>. Здесь стоит отметить, что конкуренция (соперничество) является главным фактором, отличающим спорт от физической культуры. Второй критерий – правило – говорит о том, что правила каждого конкретного вида спорта не распространяются на другие, поэтому принимая участие в тех или иных соревнованиях, участник соглашается с их соблюдением и выполнением.

Американский философ А. Гуттман<sup>4</sup> определяет понятие «спорт» как неутилитарные физические состязания, которые проходят по определенным правилам. Для определения игр и состязательности он использует диаграмму Венна (рисунок 1).

В. С. Нишуков<sup>5</sup> определяет спорт в узком смысле, как спорт модерна, существующий с конца XVIII века, наивысшим выражением которого стало олимпийское движение. По его мнению, спорт – это широкий круг явлений, к которым можно отнести состязательные и телесные практики прошлого, а также явления постспорта. Взаимосвязь данных явлений исследователь отобразил в схеме (рисунок 2), где под этноспортом понимается реконструкция традиционных народных забав.

<sup>1</sup> McNamee M. J. *Philosophy of sport // Nursing philosophy*. – 2004. – Vol. 5, no. 2. – P. 182–183.

<sup>2</sup> Столяров В. И. *Философия спорта и телесности человека. Книга I. Введение в мир философии спорта и телесности человека*. – Курск: Университетская книга, 2011. – С. 24–25.

<sup>3</sup> Buy F., Marmayou J. M., Poracchia D., Rizzo F. *Droit du sport*. – 6e édition. – Paris: L. G. D. J., 2020. – P. 21–22.

<sup>4</sup> Гуттман А. *Игра, забавы, состязания, спорт // Логос*. – 2014. – № 3 (99). – С. 191–208.

<sup>5</sup> Нишуков В. *Понятие спорта // Логос*. – 2014. – № 3 (99). – С. 181–190.



Рисунок 1 – Спорт в понимании А. Гуттмана<sup>1</sup>



Рисунок 2 – Понятие спорта согласно В. С. Нишухову<sup>2</sup>

Немецкий социолог Г. Люшен считает, что соревновательная деятельность среди детей является фактором, который мотивирует их на дальнейшие достижения успеха и целей в жизни<sup>3</sup>.

Основываясь на заинтересованности людей в систематическом получении физкультурно-оздоровительных или спортивных услуг либо в самостоятельных занятиях, сфера ФКиС опирается на следующие теоретико-методологические подходы: системный, деятельностный, личностно-ориентированный. Исследования

<sup>1</sup> Гуттман А. Игра, забавы, состязания, спорт // Логос. – 2014. – № 3 (99). – С. 198.

<sup>2</sup> Там же. – С. 186.

<sup>3</sup> Люшен Г. Взаимозависимость между спортом и культурой // Спорт и образ жизни: сб. ст. / сост. В. И. Столяров, З. Кравчик. – М.: Физкультура и спорт, 1979. – С. 35–51.

В. А. Бурцева, Е. В. Бурцевой и Н. Д. Бобырева, посвященные спортивной культуре личности, подтверждают в первую очередь заинтересованность индивида в саморазвитии<sup>1</sup>.

В зарубежном праве под понятием «спорт» понимаются следующие явления.

В соответствии с Законом Азербайджанской Республики от 30 июня 2009 г. № 847-IIIQ «О физической культуре и спорте» спорт – это составная часть физической культуры, направленная на постоянное совершенствование физической подготовки лица посредством комплекса различных физических упражнений, его участие в соревнованиях всех уровней и достижение высоких результатов.

В соответствии со ст. 1 Закона Чили от 30 января 2001 г. № 19.712 «О спорте»<sup>2</sup> под спортом понимается такая форма физической активности, которая использует двигательные навыки человека как средство целостного развития людей, а также любое общее или специальное учебно-физическое проявление, осуществляемое посредством массового участия, направленного на социальную интеграцию, развитие сообщества, заботу или восстановление здоровья и отдых, а также занятия такими видами спорта или отдыха, в которых соревнования или шоу являются основным средством социального самовыражения, и организованные в регулируемых условиях с целью достижения высочайших стандартов эффективности.

Согласно ст. 1 Закона Испании № 10/1990 от 15 октября 1990 г. (в ред. от 1 мая 2015 г.) «О спорте»<sup>3</sup>, спорт понимается как основополагающий фактор обучения и развития личности, представляет собой культурное проявление, которое будет защищаться и продвигаться публичными полномочиями государства.

В США Закон о любительском спорте<sup>4</sup> от 8 ноября 1978 г. продвигает и координирует любительскую спортивную деятельность в стране, признает определенные права спортсменов-любителей и пр., однако не содержит определения понятия «спорт». При этом в нем дано определение понятия «спортсмен-любитель»,

---

<sup>1</sup> Бурцев В. А., Бурцева Е. В., Бобырев Н. Д. Теоретико-методологические аспекты спортивной культуры личности // *Фундаментальные исследования*. – 2015. – № 2-25. – С. 5655–5659.

<sup>2</sup> Del deporte: ley № 19.712 Fecha de Promulgación 30.01.2001 Chile.

<sup>3</sup> Del deporte: ley de España 10/1990, de 15 de octubre 1990.

<sup>4</sup> Amateur Sports Act of 1978: public law 95-606-Nov. 8, 1978 (USA).

которое означает любого спортсмена, который соответствует критериям отбора, установленным национальным руководящим органом для вида спорта, в котором участвует спортсмен, и понятия «любительское спортивное соревнование», под которым понимается соревнование, игра, матч, турнир, регата или другое мероприятие, в котором соревнуются спортсмены-любители.

Закрепление понятия «спорт» на законодательном уровне показывает, что государство напрямую интересуется данной сферой и если даже активно не развивает ее, то обязательно держит в поле своего внимания. Стоит отметить, что в зарубежной практике, особенно в западных странах, понятие «физическая культура» почти не употребляется. Взамен указанного понятия применяется понятие «любительский спорт» или просто «спорт».

И. В. Понкин и его коллеги выделяют следующие ключевые особенности предметно-объектной области государственного управления в сфере ФКиС<sup>1</sup>: автономность, наличие состязательности (конкуренции) и допущение определенных форм насилия, наличие множества составляющих элементов, прямой интерес государства, открытость сферы ФКиС как системы. Данные особенности выражаются в следующих аспектах при реализации спортивных услуг. Например, наличие конкуренции и допущение насилия выражается в нанесении допустимых телесных повреждений получателями спортивных услуг друг другу (единоборства). В некоторых технических видах спорта (автоспорт, мотоспорт, парашютный спорт) получатели спортивных услуг рискуют жизнью, достигая спортивных результатов и конкурируя между собой, при этом возможен летальный исход, за который ответствен непосредственно сам получатель услуги. Данные особенности позволяют четко разделить по своей сути физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги, что может говорить о некоей автономности услуг в области ФКиС.

Согласно концепции А. И. Понкиной, сфера ФКиС, имеющая автономные механизмы функционирования и регулирования, представляет собой децентрализованную и самовоспроизводящуюся систему со специфической структурой, кото-

---

<sup>1</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.

рая включает в себя множество объектов и субъектов, находящихся как в явных, так и в скрытых формах взаимодействия и взаимоотношений<sup>1</sup>.

В соответствии с действующим законодательством в России сфера ФКиС 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 спортивную подготовку несовершеннолетних граждан в организациях, осуществляющих спортивную подготовку, а также на участие таких граждан в спортивных соревнованиях, в которых спортсмены, не достигшие возраста 18 лет или иного возраста, указанного в этих целях в федеральных стандартах спортивной подготовки, являются основными участниками. 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>2</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, государственных корпораций, органов государственной власти и органов местного самоуправления, членов их семей и на организацию и проведение физкультурных и спортивных мероприятий среди указанных работников, членов их семей, в том числе реализуемая при содействии физкультурно-спортивных обществ. Данное направление является

---

<sup>1</sup> Понкина А. И. Теоретико-правовые основы интерпретации автономности // Право и образование. – 2013. – № 3. – С. 69–78.

<sup>2</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.

частью массового спорта и определяет участников лишь по принадлежности к тому или иному юридическому лицу. Ученые Уральского государственного экономического университета А. М. Тихомирова и М. А. Кочерьян на основе своего исследования считают, что корпоративный спорт выступает одним из современных инструментов решения задач частного сектора, а основными его функциями являются объединение коллектива, формирование командного духа, улучшение коммуникаций внутри трудового коллектива и поддержание здоровья работников, а также в перспективе возможность экономить затраты на персонал<sup>1</sup>. В свою очередь, С. В. Власова также считает, что 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 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. По мнению Ю. А. Седых, 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>. И. Е. Пономарев, Л. Ю. Стриева и С. Б. Олонец считают, что сейчас парадигма здоровьесбережения сменяется парадигмой здоровьесформирования, в результате чего повышается ценность массового (любитель-

---

<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.

ского) спорта как одного из наиболее перспективных направлений преодоления социального и духовного кризиса современного общества<sup>1</sup>.

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 образовательных организациях высшего образования, их подготовку к участию и участие в физкультурных и спортивных мероприятиях, в том числе официальных. Стоит отметить, что, в отличие от США, в России студенческое направление развито слабо. При этом В. А. Леднев и Е. А. Первушина в своем исследовании описывают масштабные задачи государства, вузов и ссузов в развитии данного направления<sup>2</sup>. Уральские ученые А. Е. Плахин и М. А. Кочерьян отмечают важность межотраслевой программы развития сту-

---

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

<sup>2</sup> Леднев В. А., Первушина Е. А. Тенденции развития студенческого спорта в России // Экономические науки. – 2016. – № 141. – С. 38–44.

денческого спорта, которая задействует множество заинтересованных лиц как со стороны общественных организаций, так и со стороны органов власти<sup>1</sup>.

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

По нашему мнению, различные направления спорта возможно представить с точки зрения теории множеств (рисунок 3). Автором сознательно не включено в схему направление «физическая культура», так как данное направление не подразумевает под собой соревновательную составляющую и, как следствие, измеримый результат в виде затрат или конкретных достижений<sup>2</sup>.

На рисунке 3 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 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.

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

---

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

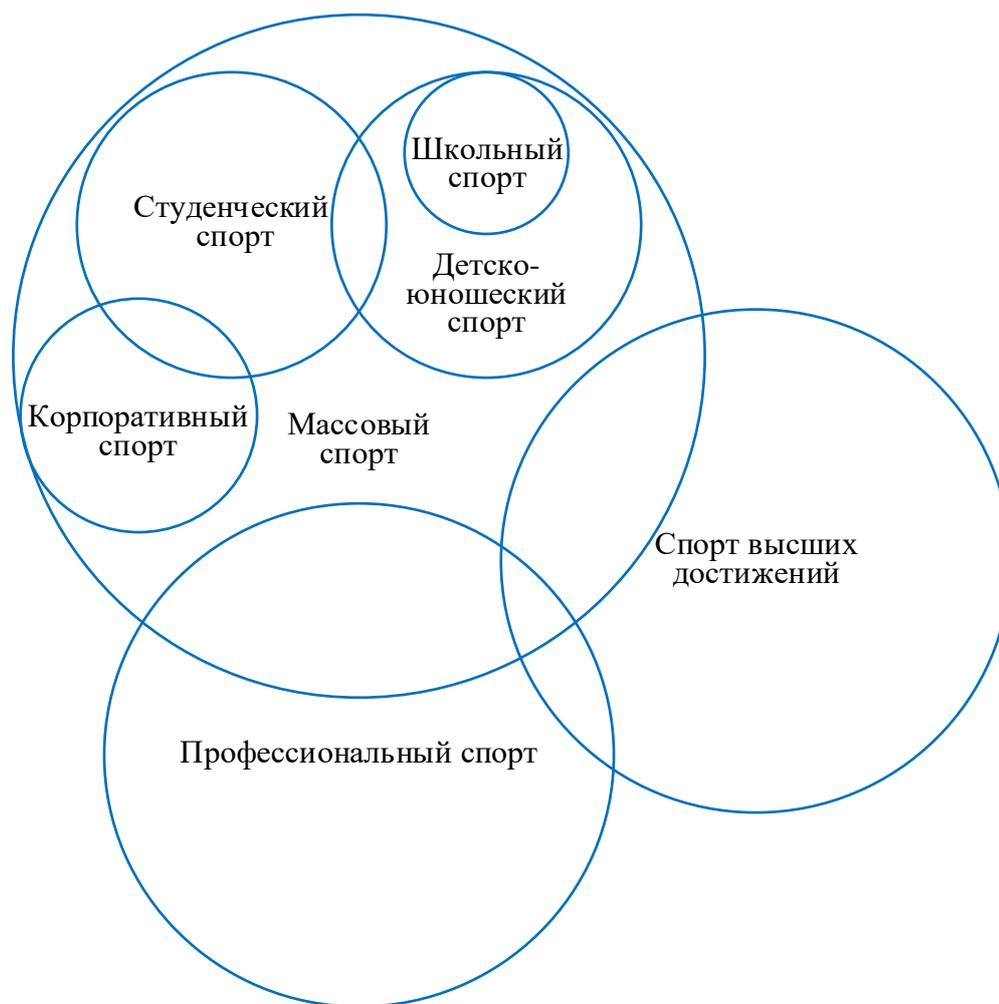


Рисунок 3 – Взаимодействие существующих направлений в спорте<sup>1</sup>

Таблица 1 – Соотношение услуг и направлений в области ФКиС

Тип услуги	Направление спорта
Спортивные услуги	Профессиональный спорт
	Спорт высших достижений
Физкультурно-оздоровительные услуги	Детско-юношеский спорт
	Школьный спорт
	Студенческий спорт
	Корпоративный спорт
	Массовый спорт
Примечание – Составлено автором.	

<sup>1</sup> Аркалов Д. П. Теоретические аспекты функционирования сферы физической культуры и спорта // Спорт: экономика, право, управление. – 2021. – № 2. – С. 11.

Из представленных ранее определений направлений спорта, отнесенных в таблице 1 к физкультурно-оздоровительным услугам, следует, что их цель – воспитание, развитие и поддержание физических и нравственных качеств получателей таких услуг. Стоит отметить, что до 2014 г. спорт относился к дополнительному образованию, а в соответствии со ст. 75 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» дополнительное образование детей и взрослых направлено на формирование и развитие творческих способностей детей и взрослых, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию их свободного времени. Дополнительное образование детей обеспечивает их адаптацию к жизни в обществе, профессиональную ориентацию, а также выявление и поддержку детей, проявивших выдающиеся способности. Данное определение, а также цели детско-юношеского, школьного, массового, студенческого и корпоративного спорта совпадают с сутью физкультурно-оздоровительных услуг, хотя присутствует состязательная составляющая. В то же время целью профессионального спорта и спорта высших достижений является спортивный результат, что совпадает с целью реализации спортивных услуг.

Одним из базовых документов, определяющих направления развития сферы ФКиС, является Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г.<sup>1</sup> (далее – Стратегия-2030), 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 ФКиС;
- повышение экономической привлекательности и эффективности функционирования сферы ФКиС;

---

<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.

- обеспечение прозрачности и честности соревновательного процесса;
- укрепление международного сотрудничества и повышение авторитета России на международной спортивной арене.

Безусловно, роль государства наряду с общественными организациями и институтами значима во всех аспектах, особенно социально-экономических. Однако, как отмечают К. А. Мызрова и Е. В. Рожкова, развитие сферы ФКиС должно основываться на инновациях в данной сфере и смежных областях<sup>1</sup>.

В части последнего направления миссии – повышение авторитета на международной спортивной арене – в настоящее время действует концепция подготовки спортивного резерва в Российской Федерации до 2025 г.<sup>2</sup> (далее – Концепция-2025). Основной составляющей сферы ФКиС, 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.

Исследователи Уральского государственного университета физической культуры Л. С. Смирнова и Л. А. Еремеева 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, на наш взгляд, можно увидеть нестыковку и отсутствие перехода от физкультурно-оздоровительных услуг к спортивным. В действующей модели управления сферой ФКиС основной функцией спортивных учреждений, таких как спортивные школы олимпийского резерва, спортивные школы, детско-юношеские

---

<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.

спортивные школы, является подготовка спортивного резерва для национальных спортивных сборных команд<sup>1</sup>, т. е. оказание спортивных услуг. Тогда как в основе должны лежать физкультурно-оздоровительные услуги и их последующая трансформация в спортивные.

Вопросами развития в организации спортивных услуг также занимаются ученые уральской школы А. Е. Назаров и С. А. Захарова<sup>2</sup>.

Украинский ученый Ю. А. Павленко в целях упорядочивания методологических основ реализации спортивных услуг предлагает модель системы научно-методического обеспечения, выделяя в ней факторы влияния (организация, среда), факторы формирования (развитие, функционирование) и факторы реализации (состав, структура)<sup>3</sup>.

Ряд специалистов в целях усиления экономического потенциала территорий, развития спортивной инфраструктуры и совершенствования оказания физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг изучают и апробируют кластерный подход. Концентрирование на определенной территории группы спортивных учреждений и организаций, которые связаны между собой функционально и зависимы друг от друга, при реализации общего процесса и достижении общей цели называется спортивным кластером<sup>4</sup>. Модель спортивного кластера относится к географической концентрации взаимосвязанных организаций, проявляющих особый интерес к спорту или связанным с ним видам деятельности<sup>5</sup>. Зарубежные исследователи от-

---

<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> Назаров А. Е., Захарова С. А. Концепция подготовки спортивного резерва в Российской Федерации до 2025 г. // Актуальные проблемы спортивной подготовки в хоккее: теория и практика: сб. тез. по материалам выпускных работ слушателей, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации: «Современные технологии подготовки хоккеистов на этапах спортивного совершенствования и высшего спортивного мастерства»; «Современные технологии подготовки спортивного резерва в хоккее» / под ред. Н. Ю. Мищенко. – Челябинск: УралГУФК, 2020. – С. 168–172.

<sup>3</sup> Павленко Ю. Организационно-методологические основы научно-методического обеспечения подготовки спортсменов // Наука в олимпийском спорте. – 2015. – № 2. – С. 10–18.

<sup>4</sup> Ananishnev V. V., Korepova V. V. Problems of formation sports clusters in Russia // Clusters. Research and development. – 2016. – Vol. 2, no. 2. – P. 35–38.

<sup>5</sup> Gerke A., Desbordes M., Dickson G. Towards a sport cluster model: the ocean racing cluster in Brittany // European sport management quarterly. – 2015. – Vol. 15, no. 3. – P. 343–363.

мечают, что вопросы управления спортом следует анализировать в контексте всей системы совместного создания ценностей сферы ФКиС – на мезоуровне, а не с точки зрения отдельных элементов (физических лиц, учреждений, организаций)<sup>1</sup>. Согласно исследованию С. Б. Болдыревой и ее коллег, экономический кластер формируется, если значения показателей локализации использования отдельных видов ресурсов в регионе превышают среднероссийские – это является косвенным свидетельством того, что такая система эффективно и рационально использует ресурсный потенциал региона<sup>2</sup>. Об эффективности реализации услуг через кластерный подход также пишут Г. А. Карпова и ее коллеги<sup>3</sup>. А. С. Воронов в своем исследовании отмечает, что кластеры могут быть эффективным инструментом устойчивого регионального развития<sup>4</sup>.

Спортивные кластеры можно разделить на следующие направления: спортивно-туристические, студенческие, ориентированные на спорт высших достижений. Спортивно-туристические кластеры в своих работах рассматривают А. В. Мамаева и М. А. Семенов<sup>5</sup>, В. С. Пилюткевич<sup>6</sup> и др. Студенческие спортивные кластеры базируются в первую очередь на высших учебных заведениях<sup>7</sup>. Модели, ос-

---

<sup>1</sup> Gerke A., Desbordes M., Dickson G. Sport industry cluster – testing the sport value framework on the meso-level // 23rd European Association for Sport Management (EASM) Conference. – Dublin, 2015. – P. 1–3.

<sup>2</sup> Boldyreva S. B., Alimov A. K., Adilchaev R. T. et al. On the development of cluster theory // International journal of management. – 2020. – Vol. 11, no. 11. – P. 749–759.

<sup>3</sup> Карпова Г. А., Ткачев В. А., Долженко Д. Е. Кластерный подход в повышении эффективности управления межрегиональными туристскими проектами // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – № 2 (110). – С. 58–62.

<sup>4</sup> Воронов А. С. Региональные кластеры как фактор устойчивого развития территории // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 9. – С. 27–33.

<sup>5</sup> Мамаева А. В., Семенов М. А. Спортивно-туристический кластер Прибайкалья // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2011. – № 10 (57). – С. 226–232.

<sup>6</sup> Пилюткевич В. С. Формирование маркетинга спортивно-туристического рынка на основании кластерного подхода // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: сб. ст. (Санкт-Петербург, 7–8 апреля 2016 г.): в 2 ч. – СПб.: СПбГЭУ, 2016. – Ч. 2. – С. 376–380.

<sup>7</sup> Родионов В. А., Родионова М. А., Апокин В. В., Нехайчик В. К. Теоретические предпосылки создания спортивного кластера в Сургутском государственном университете // Теория и практика физической культуры. – 2012. – № 12. – С. 100; Сурнин Д. И., Усачев Н. А. Проблемы и перспективы развития системы физического воспитания вузов г. о. Тольятти // Вестник Томского государственного университета. – 2019. – № 444. – С. 206–211; Григорьев В. И., Таймазов А. В., Шубин Ю. К. Управление системой студенческого спорта в новых условиях // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2013. – № 3 (97). – С. 47–52.

нованные на кластерном подходе к подготовке спортивного резерва, изучают и развивают В. А. Литовченко, Д. А. Зубков и Т. В. Фендель<sup>1</sup>, О. Ф. Жуков, Е. В. Черкесова<sup>2</sup>, В. А. Родионов, М. А. Родионова, В. В. Апокин, В. К. Нехайчик<sup>3</sup> и др. Практика применения кластерного подхода показывает, что он позволяет участникам кластера, имеющим различные типы и формы собственности, преодолевать экономические, социальные и организационные преграды с помощью обмена информацией, знаниями и выработки совместной стратегии развития, что дает возможность комплексно и более качественно оказывать как физкультурно-оздоровительные, так и спортивные услуги за счет синергетического эффекта. Такой же точки зрения относительно кластерного подхода к оказанию услуг придерживаются Л. Б. Нюрнбергер с коллегами. На основе проведенного исследования ученые обосновывают применение кластерного подхода к рынку услуг культуры как «точки роста» экономики через возможность реализации потенциала территории, в том числе человеческого капитала<sup>4</sup>. Г. А. Карпова, В. А. Ткачев, Г. Хайде и И. В. Таловина предложили вариант объединения в кластеры различные учреждения сферы услуг с целью развития не только экономических преимуществ, но и выполнения важной социальной роли в развитии общественных отношений<sup>5</sup>.

Анализ финансирования спортивных услуг в России, выполненный И. В. Енченко, показал, что в последние годы проводится значительная работа в сфере

---

<sup>1</sup> Литовченко В. А., Зубков Д. А., Фендель Т. В. Спортивный кластер как инновационная форма в развитии системы подготовки спортивного резерва // Теория и практика физической культуры. – 2020. – № 6. – С. 98–100.

<sup>2</sup> Жуков О. Ф., Черкесова Е. В. Региональная модель подготовки спортивного резерва на основе кластерного подхода // Роль экспериментальной и инновационной деятельности в развитии системы подготовки спортивного резерва: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Омск, 14–15 ноября 2019 г.). – Омск: СибГУФК, 2019. – С. 133–138.

<sup>3</sup> Родионов В. А., Родионова М. А., Апокин В. В., Нехайчик В. К. Теоретические предпосылки создания спортивного кластера в Сургутском государственном университете // Теория и практика физической культуры. – 2012. – № 12. – С. 100.

<sup>4</sup> Нюрнбергер Л. Б., Сапрыкина А. Н., Лучина Н. А. и др. Совершенствование управления в сфере услуг культуры: кластерный подход // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 12 (101). – С. 345–350.

<sup>5</sup> Карпова Г. А., Ткачев В. А., Хайде Г., Таловина И. В. Формирование научно-образовательного туристского кластера на базе музеев Санкт-Петербургского горного университета (Россия) и Фрайбергской Горной академии (Германия) // Записки Горного института. – 2018. – Т. 232. – С. 341–346.

ФКиС в целом, в том числе по поддержке организаций, специализирующихся на реализации спортивных услуг<sup>1</sup>, действует множество программ на всех уровнях власти. Целевое финансирование спортивных услуг осуществляется по целому ряду направлений, но в основном в рамках федеральных целевых программ, что повышает качество услуг за счет приобретения и предоставления необходимого оборудования и инвентаря. 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.

По мнению Е. Н. Максимовой, система спортивной тренировки представляет собой элемент общей системы физического воспитания, а также является специализированным процессом физического воспитания, осуществляемым в единстве с нравственным, умственным и эстетическим воспитанием<sup>2</sup>.

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>.

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

---

<sup>1</sup> Енченко И. В. Финансовое обеспечение системы подготовки спортивного резерва в Российской Федерации // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. – 2019. – Т. 4, № 1. – С. 130–138.

<sup>2</sup> Максимова Е. Н. Методы и принципы современной системы спортивной подготовки // Наука-2020. – 2018. – № 3 (19). – С. 7–13.

<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.

спортивный результат, а в приведенных определениях о результате не говорится, что противоречит целям спортивных услуг.

В. К. Вырупаев, Д. П. Антонов, Н. А. Титова и Б. Н. Найданов отмечают, 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 ФКиС с учетом их мотивации, интересов и потребностей<sup>1</sup>. Из данного перечня задач следует, что необходимо выполнять ряд процессов, необходимых для 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 ФКиС, 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 Федеральном законе от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (с изм. от 29 декабря 2020 г.). Еще одна проблема заключается в том, что спортивные сборные команды, являясь «конечными потребителями» спортсменов высокого класса, оторваны от управления системой подготовки спортивного резерва. Сборные, определение которых дано в Законе № 329-ФЗ, не принимают участие в планировании развития и финансировании системы, которые осуществляется преимущественно органами исполни-

---

<sup>1</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.

тельной 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, региональном и муниципальном уровнях приводит к искажению конечного желаемого результата. Об этих проблемах, в частности, говорят П. В. Квашук, Н. П. Грачев и И. Н. Маслова<sup>1</sup>.

А. И. Гончарова, Е. Г. Ткачева и А. П. Попов также, по сути, отмечают, что одна из основных проблем реализации спортивных услуг заключается в недостаточном межведомственном и межуровневом взаимодействии<sup>2</sup>.

Н. Л. Пешин и Б. Бомановский пишут, что наличие дублирующих предписаний в законодательстве о спорте является серьезной проблемой государственного регулирования сферы ФКиС<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 ФКиС и результатов реализации спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг. В результате объекты, принимающие участие в функционировании сферы ФКиС, не всегда предсказуемы, что обусловлено воздействием внешней среды, внутренними изменениями и управлением. Несмотря на структурное управление сферой ФКиС, 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 не-

---

<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.

решенной проблема недостаточного межведомственного и межуровневого взаимодействия при решении задач по подготовке спортивного резерва»<sup>1</sup>.

В практике применения системного подхода цель ставится сознательно и является идеальным проектом будущего целевого состояния – конечного продукта деятельности системы. Соответственно, система создается и функционирует для определенного результата. Результат может быть выражен в идеальных устремлениях, которых заведомо невозможно достичь, но к ним можно непрерывно стремиться, либо в конкретном результате, достижимом в пределах некоторого интервала времени и формируемом в терминах конечного продукта деятельности системы<sup>2</sup>.

Несмотря на множество определений понятий «спорт» и «сфера ФКиС», как общепринятых, правовых, так и научных, в настоящем исследовании в целях отражения роли спортивных услуг предлагается следующая трактовка: понятие «спорт» – это совокупность объектов-систем (видов спорта), которые построены на отношениях (реализации спортивных услуг) между первичными элементами (спортсмены, тренеры, спортивные судьи), ограниченными условиями (правилами и методиками конкретного вида спорта) и взаимодействуют с внешней средой (государством, зрителями и т. д.) с целью достижения определенного результата.

Иными словами, *спорт* – это совокупность видов спорта, которые построены на реализации спортивных услуг, обусловленных правилами каждого конкретного вида спорта и методикой оказания таких услуг, и взаимодействуют с 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 достижения цели»<sup>3</sup>, возможно заключить, что цель сферы ФКиС как системы, особенно при реализации спортивных услуг, – это конкурентоспособные спортсмены. Данная цель является достижимой

---

<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.

<sup>2</sup> Кориков А. М., Павлов С. Н. Теория систем и системный анализ. – М.: ИНФРА-М, 2019. – С. 16–23.

<sup>3</sup> Перегудов Ф. И., Тарасенко Ф. П. Основы системного анализа. – 2-е изд., доп. – Томск: НТЛ, 1997. – С. 70.

в пределах определенного интервала времени и является конечным продуктом деятельности системы.

По нашему мнению, в России именно государство заинтересовано в конкурентоспособных спортсменах. Таким образом, конечный продукт является одним из главных показателей эффективности функционирования сферы ФКиС и реализации спортивных услуг, что совпадает с мнением Д. Бича и С. Чедвика, которые отмечают, что главное в спорте – это продукт<sup>1</sup>.

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>2</sup>.

Стоит отметить, что разные ученые вкладывают различное содержание в термин «конечный продукт» («спортивным продуктом»). Д. Бич и С. Чедвик пишут, что в сфере ФКиС базовым продуктом выступают соревнования, а дополнительные услуги, позволяющие воздействовать на потребителя и его впечатления, являются расширением такого базового продукта<sup>3</sup>. Такой же точки зрения придерживается В. Вамплеу, понимая под спортивным продуктом событие и все сопутствующие товары (атрибутика, сувенирная продукция и т. д.)<sup>4</sup>. В. А. Леднев так же к спортивному продукту относит спортивное событие<sup>5</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

---

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

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

<sup>3</sup> Маркетинг в спорте / под общ. ред. Д. Бича, С. Чедвика. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 706 с.

<sup>4</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>5</sup> Леднев В. А. Индустрия спорта как арена конкурентной борьбы // Науковедение. – 2013. – № 6. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/176EVN613.pdf> (дата обращения: 12.05.2021).

навыки спортсменов имеют самое непосредственное влияние на создание спортивного мероприятия (продукта)<sup>1</sup>.

Профессор маркетинга в Школе менеджмента Брэдфордского университета Д. Джоббер под спортивным продуктом в самом общем значении понимает «нечто, позволяющее удовлетворить потребности потребителя»<sup>2</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 области ФКиС<sup>3</sup>. По нашему мнению, данная точка зрения затрагивает результаты производства других экономических отраслей, в частности, производство товаров, так как сами товары производятся не сферой ФКиС, а для нее и для оказания спортивных 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>4</sup>.

Российские ученые 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, развитию и защите спорта, образовательные продукты в сфере спортивного образования. К материальным спортивным про-

---

<sup>1</sup> Dugalić S. Distribution of a sports product // Sport – Science & Practice. – 2014. – Vol. 4, no. 2. – P. 47–56.

<sup>2</sup> Jobber D. Principles and practice of marketing. – London: McGraw-Hill, 2004. – 946 p.

<sup>3</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>4</sup> Малыгин А. В. Продуктовая политика спортивной организации // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2018. – № 1 (26). – С. 58–69.

дуктам 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 ФКиС (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 ФКиС 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, ориентированных на спортивно-зрелищный продукт, основным участником в производстве которого выступают спортсмены<sup>2</sup>. Фактически О. А. Шевченко определяет сферу ФКиС 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, посвя-

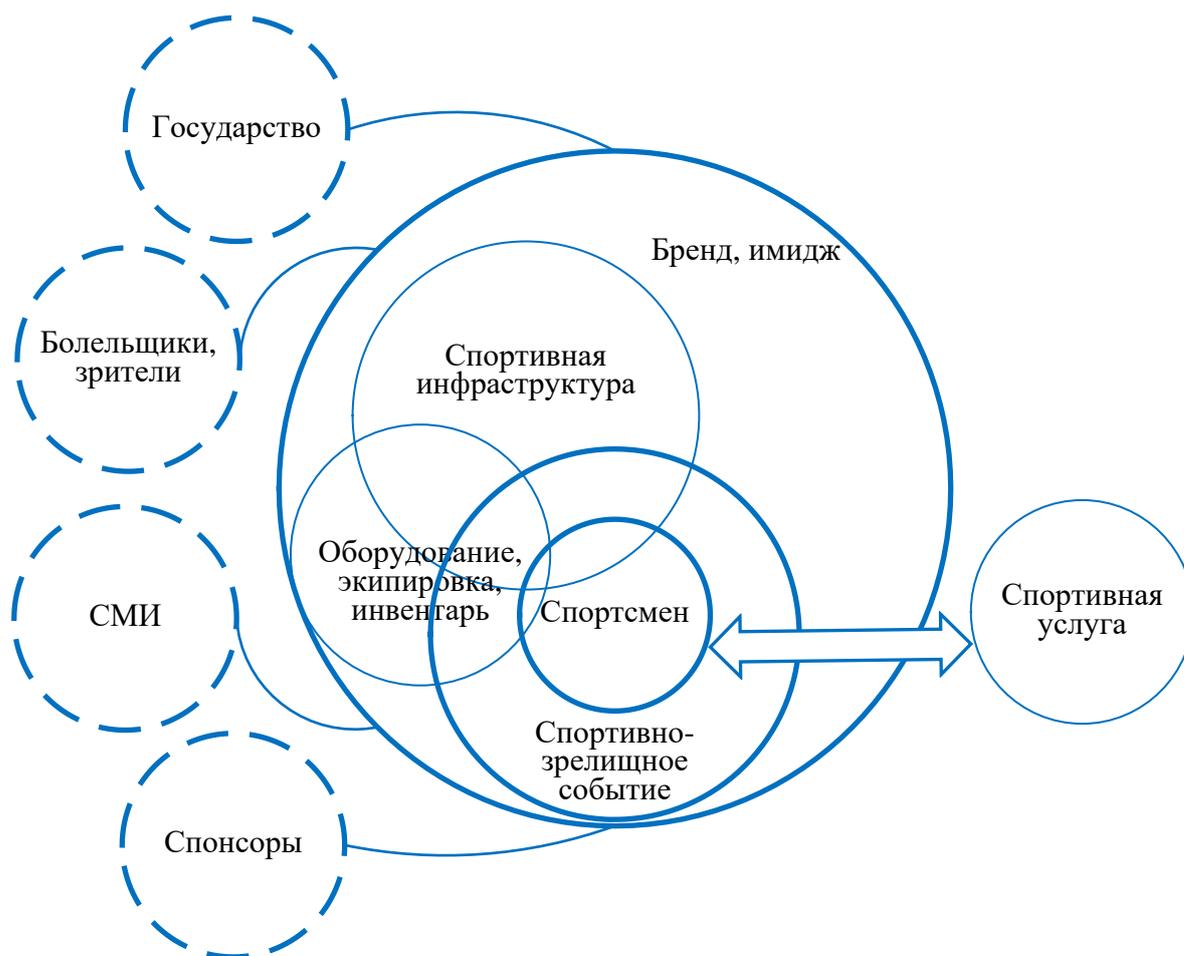
---

<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.

<sup>2</sup> Шевченко О. А. Концепт спортивного продукта как результата трудовой деятельности профессионального спортсмена // Вестник Омского университета. Серия: Право. – 2014. – № 1 (38). – С. 139–147.

щенной экономике спорта, конечный продукт также ориентирован на потребителя в виде спонсоров или любителей спорта (болельщиков, фанатов), определяя их как заказчиков спортивного продукта.

На рисунке 4 показано взаимодействие различных спортивных продуктов и заинтересованных сторон.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 4 – Взаимодействие спортивных продуктов и заинтересованных сторон

Пунктирными линиями на рисунке 4 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 потреблении и реализации спортивных услуг, являются конкурентоспособные спортсмены, 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 ФКиС, в том числе предоставление спортивных услуг, лишается смысла.

На рисунке 5 приведена авторская схема, отражающая перечень услуг, необходимых для полноценной реализации спортивных услуг и формирования спортивного продукта.

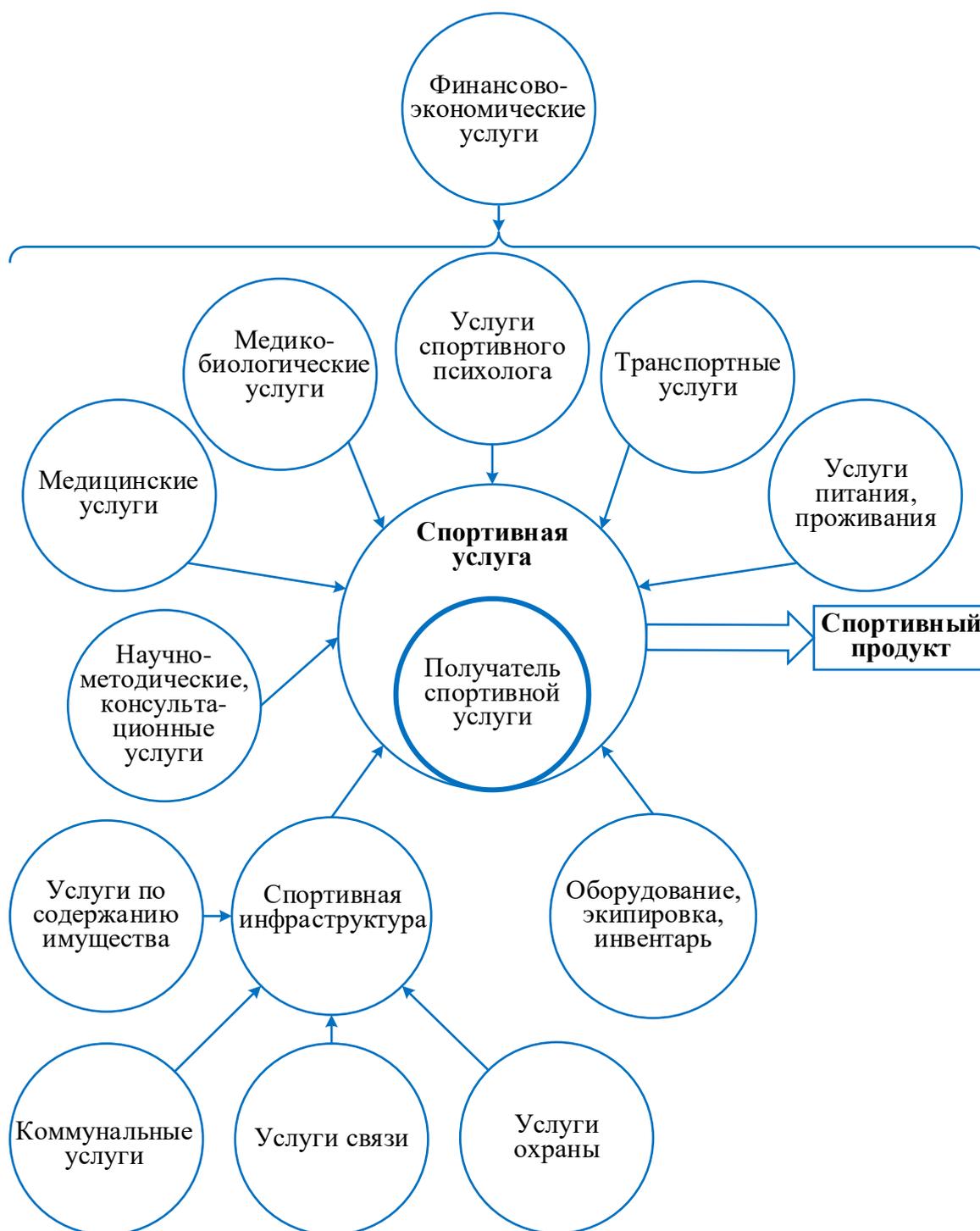
При оказании спортивных услуг, которые реализуются в рамках спорта высших достижений, государство хочет получить конкурентоспособных спортсменов, которые будут лучшими в мире, для решения как внутривнутриполитических, так и внешнеполитических вопросов<sup>2</sup>. Как отмечал Ф. Котлер, в продукт должна быть заложена концепция, которая решает чьи-то проблемы<sup>3</sup>.

---

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

<sup>2</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: внутривнутриполитическое измерение // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. – 2017. – № 5 (64). – С. 16–22.

<sup>3</sup> Kotler F. Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. – 206 p.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 5 – Взаимосвязь различных услуг со спортивной услугой

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 конечный 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>1</sup>.

## **1.2. Зарубежные модели оказания услуг в области физической культуры и спорта**

На сегодняшний день в международной практике существует достаточно много различных моделей реализации услуг в области ФКиС и управления сферой ФКиС как с точки зрения государственного регулирования, так и организации экономических отношений, базирующихся на действующем законодательстве того или иного государства. Классификация этих моделей рассматривается учеными с различных точек зрения в зависимости от выбранного подхода.

Так, С. В. Алтухов выделяет три основные модели управления сферой ФКиС<sup>2</sup>, накладывающие свою специфику на оказание услуг:

- 1) китайская;

---

<sup>1</sup> Trosien G. Vorbilder aus dem Sport als Angebot für den sozialen Zusammenhalt einer Gesellschaft // CSR und Sportmanagement. – Berlin: Springer, 2019. – S. 39–57.

<sup>2</sup> Алтухов С. В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями = Event-management in sports. – М.: Советский спорт, 2013. – С. 16–27.

- 2) американская;
- 3) бразильская.

В основе первой модели лежит принцип государственного подхода к управлению сферой ФКиС. 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 в экономике России, появление сетевых спонсоров, призовых средств за победу и т. д.

Сегодня модель тотального государственного контроля сферы ФКиС применяется Китаем. При таком подходе правительство Китая приняло всю ответственность перед обществом за развитие спорта и качество оказания услуг в этой области. В данной модели «ответственность за спорт» тождественна «ответственности за результат» и возлагается на специализированное министерство спорта и всю государственную инфраструктуру, предусмотренную для реализации планов по завоеванию медалей.

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 спортивных федераций и обществ, строительстве и эксплуатации сооружений, содержании специальных служб, обучении кадров, научно-методическом сопровождении 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 между видами спорта, борьбе 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 олим-

пийские комитеты (далее – НОК) в знак признания социальной значимости спорта в жизни общества. При этом признается приоритет НОК в организации управления сферой ФКиС в стране. При таком подходе 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 спонсоров в счет уплаты части налогов. В такой модели предусматривается министерство спорта, но политика финансирования спортивных организаций строится по системе налоговых послаблений для спонсоров. Ярким примером такой модели служит Бразилия, где с 2008 г. спонсоры получили возможность переводить на счета аккредитованных в Министерстве спорта организаций по 1 % от сумм налога на прибыль в счет уплаты этого налога. По данным Министерства спорта Бразилии, сумма пожертвований за первый год действия постановления составила около 230 млн долл. Цифра вполне сопоставима с бюджетами национальных олимпийских комитетов развитых стран, но был использован совершенно иной механизм финансирования – децентрализованный, где нет одной организации-заказчика, которая получает денежные средства и распоряжается ими.

Отрицательными сторонами во второй и третьей моделях являются два момента:

1) коррупция и обратные выплаты скрытых вознаграждений спонсорам. Это подтверждают расследования МОК и ФИФА, проводимые с целью очистки ряда 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 рамках исследования первой модели, согласно анализу результатов оказания услуг в области ФКиС при тоталитарных режимах, проведенному А. В. Литвиным, фактический результат на Олимпийских играх превысил ожидаемый в СССР и ГДР. На основании этого ученый сделал вывод, что не только экономические успехи, но и централизованное, политически согласованное и эффективное использование доступных ресурсов определяет качество и результативность спортивных услуг<sup>1</sup>.

Согласно исследованиям А. А. Кучер и Е. А. Самойловой<sup>2</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 ФКиС, что совпадает с мнением С. В. Алтухова<sup>3</sup>. В результате такой политики китайские спортсмены впервые вышли в лидеры по количеству завоеванных золотых медалей. В основе такого подхода лежит принцип плановой экономики.

В. Бурк описывает четыре модели финансирования, которые в настоящее время функционируют в Китае<sup>4</sup>:

1) «Югуо тижжи» – традиционная система, при которой финансирование сферы ФКиС осуществляется за счет бюджетных средств напрямую государством и через отдельные государственные учреждения. При такой модели спортсмены отдают 50 % доходов от премий и стипендий (своего рода налог) в федерации по своим видам спорта на обеспечение спортивной подготовки других спортсменов;

2) «Веньджоу» – модель названа в честь южного городского округа в провинции Чжэцзян, который известен экономическим ростом и является одним из быст-

---

<sup>1</sup> Литвин А. В. Экономическая диагностика регионального спорта: теория и практика. – Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. – С. 39–40.

<sup>2</sup> Кучер А. А., Самойлова Е. А. Особенности финансирования физической культуры и спорта в зарубежных странах на примере КНР // Россия и Китай: вектор развития: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Благовещенск, 18–19 ноября 2019 г.) / под общ. ред. О. А. Цепелева. – Благовещенск: АМГУ, 2019. – С. 180–182.

<sup>3</sup> Алтухов С. В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями = Event-management in sports. – М.: Советский спорт, 2013. – 208 с.

<sup>4</sup> Бурк В. Спорт в Китае: история развития и современное состояние // Наука в олимпийском спорте. – 2014. – № 1. – С. 54–59.

рорастущих индустриальных центров Китая. Финансирование по данной модели основано на маркетинговых проектах и предполагает премии 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.

В. И. Дорохова, А. Л. Зопунян, Э. Смирнова и С. Н. Меликсетян<sup>1</sup> выделяют две основные модели финансирования сферы ФКиС в мире:

- 1) американскую;
- 2) европейскую.

Суть американской модели финансирования заключается в косвенной поддержке государства в виде налоговых льгот частным организациям, вкладывающим финансовые средства в сферу ФКиС. 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 осуществляется финансирование массового и детского спорта, спорта высших достижений и профессионального спорта.

И в американской, и в европейской моделях массовый и детский спорт финансируются по большей мере из местных и региональных бюджетов. Это характерно, в частности, для России и стран СНГ. Что касается спорта высших достижений как

---

<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.

направления для формирования национальных сборных команд на международные соревнования и Олимпийские игры, то 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 (взносы для участия в соревнованиях, членские взносы), спортивного маркетинга, благотворительных средств. По европейской модели функционируют специальные институты, ответственные за финансирование спорта: Государственный совет по вопросам спорта (Испания), система ассоциаций (Великобритания), Министерство спорта (Россия). Стоит отметить, что даже в региональных законах о физической культуре и спорте предусмотрены статьи, определяющие порядок получения государственной поддержки для профессиональных спортивных клубов.

На основании вышеизложенного нами в таблице 2 приведены обобщающие характеристики европейской и американской моделей в части финансирования различных направлений сферы ФКиС.

Ввиду специфики финансовой концепции поддержки массового спорта в США ее перенос на другую социально-культурную модель управления хозяйством весьма затруднителен. Соединенные Штаты Америки являются федеративным государством, в котором реализован принцип децентрализации. В США не существует специализированного государственного органа в виде министерства спорта. Таким образом, государство не диктует, какие виды спорта развивать и какие объекты строить; бюджетные средства на эти цели не распределяются. В отличие от США, в России существует практика определения базовых видов спорта для каждого региона<sup>1</sup> и их утверждения<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Об утверждении перечня базовых видов спорта: приказ Министерства спорта РФ от 26 декабря 2019 г. № 1117.

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

Таблица 2 – Сравнение европейской и американской моделей финансирования ФКиС

Модель	Массовый, детский спорт	Спорт высших достижений	Профессиональный спорт
Американская	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	Местный бюджет	Государственное финансирование, финансирование из фонда лотерей, привлечение частного капитала	Институты, ответственные за финансирование спорта: Государственный совет по вопросам спорта (Испания), система ассоциаций (Великобритания), Министерство спорта РФ (Россия)
Примечание – Составлено автором.			

В американской модели развития сферы ФКиС в основном делается ставка на школьный и особенно студенческий спорт. Поддержка заключается в сопровождении талантливой молодежи в большой спорт начиная со школы, где проявляются способности к тем или иным видам спорта. Дальнейшее развитие происходит 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 др.

В американской модели управления сферой ФКиС 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. Соревнованиями студентов занимается Национальная ассоциация студенческого спорта (National Collegiate Athletic Association – NCAA), в которую входят около 1 280 колледжей и университетов. В дальнейшем большинство университетов продолжают поддержку талантливых спортсменов специальными стипендиями или дают возможность бесплатно обучаться. Многих спортсменов, которые проявили себя в студенческом спорте, по окончании

учебного заведения ждут различные профессиональные клубы и лиги. Из действующей в США системе управления сферой ФКиС видно, что спорт может служить мощным социальным лифтом, в частности, привлекательным 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, представители которого завоевали 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.

Н. В. Слободянюк отмечает, что внебюджетное финансирование сферы ФКиС в США осуществляется за счет трех секторов экономики<sup>1</sup>:

- различных предприятий и населения через потребление спортивных товаров и услуг;
- телевидения через продажу прав на телетрансляцию спортивных мероприятий у организаторов;
- компаний, которые используют спорт в рекламных целях, в частности, посредством спонсорства.

Бюджетное финансирование спортивной сферы в США осуществляется двумя способами:

- посредством прямых ассигнований из местного, регионального или федерального бюджета;
- посредством различных льгот при кредитовании, лицензировании или налогообложении. При этом преобладает косвенное финансирование.

---

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

Также Н. В. Слободянюк были сформулированы следующие принципы финансового обеспечения сферы ФКиС в США<sup>1</sup>: принцип коммерциализации спорта, принцип массовости спорта, принцип сбалансированности финансовых интересов.

И. В. Солнцев, Н. А. Осокин и А. Е. Власов<sup>2</sup> рассмотрели и обобщили следующие модели финансирования сферы ФКиС, применяемые в международной практике:

- 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 расходов. Данная практика поддержки существует в России в виде подготовки и защиты проектов, причем не только в области ФКиС. Также данный способ финансовой поддержки практикуется в Сингапуре, Австралии, Германии, США и др.

Эндаумент-капитал – капитал, сформированный в эндаумент-фонде. Формирование капитала происходит за счет 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 Федеральным законом от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».

На рисунке 6 нами представлена схема формирования капитала эндаумент-фонда.

---

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

<sup>2</sup> Солнцев И. В., Осокин Н. А., Власов А. Е. Финансирование спорта: зарубежная практика // Мировая экономика и международные отношения. – 2019. – Т. 63, № 1. – С. 67–74.



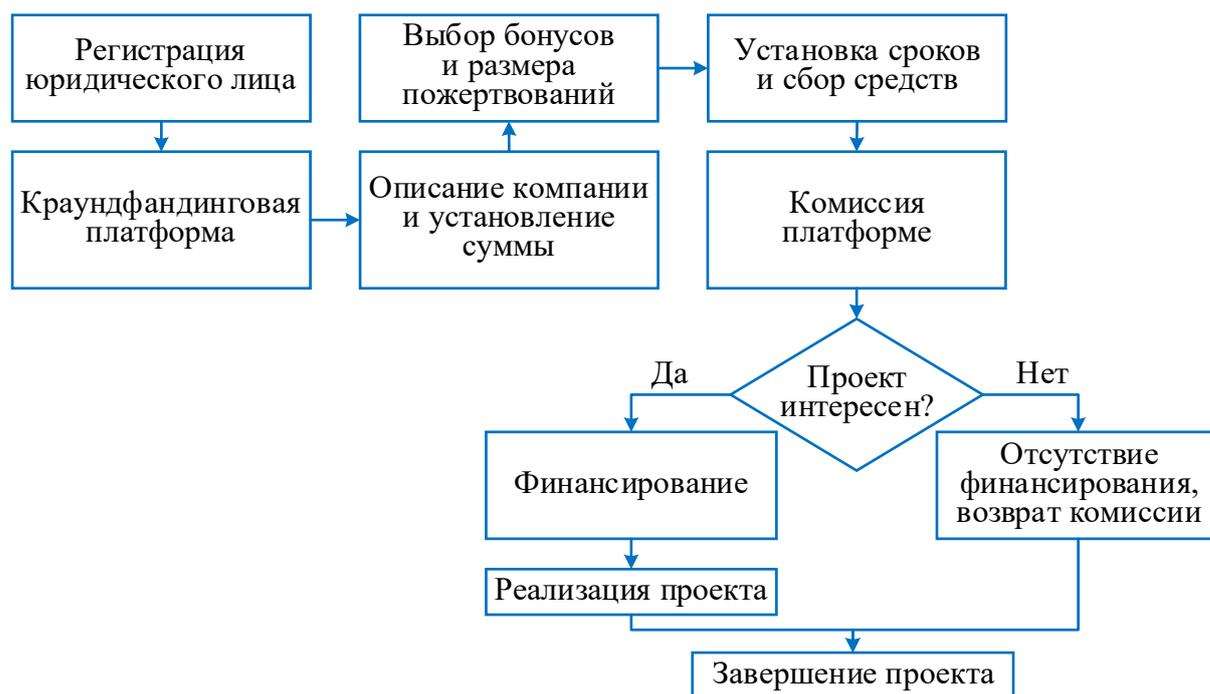
Примечание – Составлено автором.

Рисунок 6 – Формирование капитала эндаумент-фонда

Средства, полученные от эндаумент-фонда, спортивная организация может направить на развитие спортивных услуг, поддержку тренеров, спортсменов и т. д. Данная система финансирования получила широкое распространение в США.

Краудфандинг – это сотрудничество людей, которые добровольно оказывают финансовую поддержку какому-либо проекту или организации<sup>1</sup>. Финансирование осуществляется через краудфандинговые платформы – цифровые площадки, используемые для размещения и продвижения соответствующих проектов в интернете. Такая платформа обеспечивает как юридические, так и финансовые аспекты, содействует взаимодействию между участниками в продвижении.

На рисунке 7 нами приводится схема получения финансовой поддержки через краудфандинг. Как видим, если проект не интересен, то он не будет реализован через инструменты краудфандинга.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 7 – Схема получения финансовой поддержки через краудфандинг

<sup>1</sup> Stegmaier J. A crowdfunder's strategy guide: build a better business by building community. – Oakland: Berrett-Koehler, 2015. – 216 p.; Патласов О. Ю. Краудфандинг: виды, механизм функционирования. Перспективы народного финансирования в России // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2015. – № 2 (20). – С. 209–219.

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 имеют субъективный характер оценки значимости включенных в них критериев. На сегодняшний день в регионах отсутствует единая система распределения финансирования среди общественных организаций, действующих в сфере ФКиС.

Спортивные лотереи используются для финансирования сферы ФКиС через продажу лотерейных билетов. Например, в Австралии денежные поступления от продажи билетов спортивных лотерей направляются на финансирование национальных спортивных федераций, развитие непопулярных видов спорта и массового спорта. В Китае существует государственный оператор спортивных лотерей. Согласно данным Министерства финансов Китая, в 2020 г. (с января по ноябрь включительно) выручка от продажи спортивных лотерейных билетов составила 168,22 млн юаней, или 25,96 млн долл.<sup>1</sup> Недостатками данного способа финансирования являются проблемы, связанные с пропагандой азартных игр, а также возможности манипулировать результатами лотереи и недобросовестная конкуренция.

Ю. П. Мичуда и В. Н. Жуляев подробно рассмотрели модели финансирования сферы ФКиС в странах Европы<sup>2</sup>. По мнению ученых, ведущая роль в финансировании массового спорта принадлежит населению европейских стран, охваченному занятиями массовым спортом. Доля средств 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 – 2,1 %, доходы от лотерей и пр. – 1,4 %, доходы от продажи медийных прав – 0,5 %.

---

<sup>1</sup> China Government Finance: Lottery Sales. – URL: <https://www.ceicdata.com/en/china/government-finance-lottery-sales/lottery-sales-sport> (дата обращения: 14.08.2021).

<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.

Ученые выделяют четыре модели управления сферой ФКиС в Европе.

В первой модели высока доля участия граждан, а также государственного и частного финансирования. Это модель характерна для стран Севера и Запада Европы (Австрия, Бельгия, Дания, Финляндия, Германия, Ирландия, Люксембург, Нидерланды, Швеция и Кипр). Стратегии финансирования массового спорта в данных странах учитывают такие факторы, как старение нации, развитие волонтерского движения, привлечение частного сектора к финансированию сферы ФКиС.

Следующей авторы выделяют модель с низким уровнем поддержки массового спорта со стороны государства. Данная модель практикуется в странах Средиземноморского региона (Греция, Италия, Мальта и Испания). Уровень семейных расходов на спортивно-оздоровительные услуги сопоставим с уровнем государственных расходов, пропорциональное соотношение составляет 50:50. По сравнению с первой моделью в данном случае слабо развито волонтерское движение, на него государством не делается акцент в развитии массового спорта.

Третья модель объединяет страны с низким спросом на спортивно-оздоровительные услуги. В основном это страны Центрального и Восточного регионов Европы: Эстония, Венгрия, Литва, Португалия, Румыния, Словакия и Словения. Ввиду ограниченности бюджета в государственных программах не выделен приоритет развития сферы ФКиС. Отмечается, что в данных странах спортивная инфраструктура была фактически разрушена после 1990 г. По причине 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. 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, значителен 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 отно-

сительно высоким уровнем государственной поддержки массового спорта и поступлениями из других источников.

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

Управление сферой ФКиС не ограничивается различными моделями и типами регулирования, финансирования и вмешательства того или иного государства в данную сферу. Мировое управление сферой ФКиС сосредоточено вокруг Олимпийских игр, и фактически главным действующим лицом в международной спортивной системе является Международный олимпийский комитет (далее – МОК). Действующая олимпийская система 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 государственные гарантии правительства страны – организатора Олимпиады. В результате формируется легитимная модель развития материально-технической базы, рекреационных зон, инфраструктуры мероприятия и спортивно-туристического кластера в целом за счет государственного бюджета без вмешательства правительства в процессы и регламенты МОК и международных спортивных федераций. Более того, государства вынуждены издавать законы, гарантирующие проведение Олимпийских игр. В преддверии Олимпийских игр – 2014 в Сочи был издан Федеральный закон от 1 декабря 2007 г. № 310-ФЗ «Об организации и о проведении XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр – 2014 г. в Сочи,

---

<sup>1</sup> Sport business in leading economies / ed. by J. J. Zhang, R. H. Huang, J. Nauright. – Bingley: Emerald Publishing Limited, 2017. – P. 27–64.

<sup>2</sup> Шапле Ж.-Л., Кюблер-Мабботт Б. Международный олимпийский комитет и олимпийская система. Управление мировым спортом / пер. с англ. Н. В. Селиванова. – М.: Рид Медиа, 2012. – С. 34.

<sup>3</sup> Ферран А., Шапле Ж.-Л., Сегэн Б. Олимпийский маркетинг / пер. с англ. Н. В. Селиванова. – М.: Рид Медиа, 2013. – 351 с.

развитии города Сочи как горноклиматического курорта и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», регламентирующий большой спектр вопросов, начиная с деятельности Организационного комитета Олимпийских игр до особенностей использования лесов для строительства и реконструкции олимпийских объектов и пр.<sup>1</sup> 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 условие касается всех стран мира.

Несмотря на разнообразие моделей государственного регулирования сферы ФКиС, механизмов финансовой поддержки и пр., МОК является ключевым игроком. 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. 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. Это говорит о сфере ФКиС как интернациональной, привлекательной не только с экономической, но и с политической точки зрения<sup>3</sup>.

Говоря о вопросах регулирования сферы ФКиС в целом и спортивных услуг в частности, следует отметить, что одним из наиболее важных международных аспектов является антидопинговое регулирование, которое затрагивает все страны, участвующие в официальных международных спортивных мероприятиях. Получатели спортивных услуг при участии в спортивно-зрелищных мероприятиях в обязательном порядке проходят допинг-контроль с целью выявления фактов примене-

---

<sup>1</sup> Об организации и о проведении XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 г. в г. Сочи, развитии г. Сочи как горноклиматического курорта и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 1 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.

<sup>3</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.

ния запрещенных субстанций и методов. Выявление нарушений в данном вопросе затрагивает широкий круг заинтересованных лиц: получатели спортивных услуг (спортсмены); спортивные клубы и федерации (удар по деловой репутации); зрители (обман, мошенничество и пр.); общество (формирование негативного отношения к спортивным продуктам, снижение интереса и т. д.); государство (репутационные издержки, политические и экономические санкции)<sup>1</sup>.

Россия в данном вопросе не является исключением. Антидопинговое регулирование спортивных услуг нашло отражение в ст. 230.1 Уголовном кодексе РФ<sup>2</sup>, Общероссийских антидопинговых правилах<sup>3</sup> и ряде других документов.

### **1.3 Правовые и организационно-экономические особенности российского регулирования услуг в области физической культуры и спорта**

Независимость в реализации внешней и внутренней политики является одной из основных составляющих любого государства, которая определяет его степень свободы и прочности, а также самостоятельность<sup>4</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.

Правовое регулирование формирует структуру, правила и способы взаимодействия различных элементов внутри государства и в каждой конкретной сфере. При этом такое регулирование должно быть стабильным, адекватным, доступным

---

<sup>1</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>2</sup> Уголовный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ (ред. от 1 июля 2021 г., с изм. и доп., вступ. в силу с 22 августа 2021 г.).

<sup>3</sup> Об утверждении общероссийских антидопинговых правил: приказ Министерства спорта РФ от 24 июня 2021 г. № 464

<sup>4</sup> Чаплин Н. Ю. Правовые основы обеспечения устойчивости российского государства в современных условиях глобального мира // Юридическая наука. – 2017. – № 1. – С. 37–41.

и системным<sup>1</sup>. Чем яснее и прозрачнее описаны правовые основы, тем меньше вероятность разночтений и тем ближе реальный результат к запланированному. Этот принцип характерен для всех государственных и частных сфер, в том числе ФКиС. Относясь к социальной политике государства, сфера ФКиС не подразумевает создание материальных благ, как в производственной сфере, однако приносит конкретный результат. Важным фактором в данном вопросе является правовая основа, на базе которой формируется экономическая модель. Сфера ФКиС ввиду своей специфичности регулируется нормами различных отраслей права<sup>2</sup>, что накладывает определенный отпечаток на взаимодействия внутри нее.

Уполномоченным федеральным органом власти в сфере ФКиС в нашей стране является Министерство спорта РФ<sup>3</sup>. Главным правовым документом в данной сфере является Закон № 329-ФЗ. Основным же документом, регулирующим именно оказание услуг, выступает Федеральный закон от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей», а для услуг в области ФКиС дополнительно качество услуг регулирует национальный стандарт «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Требования безопасности потребителей»<sup>4</sup>.

Ученые Уральского государственного экономического университета О. Н. Зуева и Ю. С. Долганова<sup>5</sup> выделяют следующие причины государственного регулирования услуг: большая социально-экономическая значимость предоставляемых услуг; способствование развитию сферы услуг решению многих экономических проблем; наличие низкорентабельных и нерентабельных учреждений, необходимых населению и предприятиям региона, особенно в социальной сфере.

---

<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> Там же.

<sup>3</sup> О Министерстве спорта Российской Федерации (вместе с «Положением о Министерстве спорта Российской Федерации»): постановление Правительства РФ от 19 июня 2012 г. № 607.

<sup>4</sup> ГОСТ Р 52025-2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Требования безопасности потребителей.

<sup>5</sup> Зуева О. Н., Долганова Ю. С. Государственное регулирование сферы услуг // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 2 (40). – С. 60–63.

Однако регулирование каких-либо услуг не должно быть оторвано от сферы их реализации.

В. В. Сараев и Д. О. Крикорьянц<sup>1</sup> к государственным инструментам регулирования сферы ФКиС относят статистические наблюдения, установление целевых показателей, оценку эффективности реализации государственных программ в сфере ФКиС, ведомственные проверки использования целевых субсидий, внешние контрольные мероприятия, мониторинг фактической загруженности и мощности спортивных сооружений, бухгалтерскую и налоговую отчетность, а также контроль спортивных мероприятий. По нашему мнению, указанные инструменты являются количественными и качественными показателями реализации услуг в области ФКиС. Статистические наблюдения позволяют оценить спрос на такие услуги, финансовые затраты, результаты оказания услуг, результаты достижений целевых показателей и выполнения ведомственных программ. Важным параметром является мониторинг фактической загруженности спортивных объектов, которая также, с одной стороны, показывает спрос на услуги в области ФКиС, а с другой – позволяет оценить возможности расширения перечня таких услуг.

В целях консолидации всех законодательных актов в сфере ФКиС А. А. Соловьев предлагает концепцию Спортивного кодекса как основополагающего, системообразующего, фундаментального акта<sup>2</sup>.

Е. Ю. Коваленко и О. А. Шавандина предлагают многоуровневую систему источников государственного и негосударственного воздействия на сферу ФКиС, оказываемые услуги, поведение участников и потребителей внутри нее<sup>3</sup>.

---

<sup>1</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: тез. докл. и сообщений Междунар. науч.-практ. конф. (Омск, 14–15 марта 2019 г.). – Омск: Омская академия МВД России, 2019. – С. 37–39.

<sup>2</sup> Соловьев А. А. Концепция проекта Спортивного кодекса Российской Федерации. – М.: Ритм, 2009. – 55 с.

<sup>3</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.

С. В. Алексеев, Р. Г. Гостев и Е. С. Устинович<sup>1</sup> выделяют общеправовые (межотраслевые) и специальные принципы регулирования сферы ФКиС. К общеправовым принципам ученые относят следующее: законность; уважение 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.

С. В. Алексеев<sup>2</sup> также отмечает, что основой для государственного контроля сферы ФКиС в начале 2000-х годов стали деятельность по реформированию данной сферы, создание совета при Президенте России по физической культуре и спорту, а также принятие ряда нормативно-правовых актов.

С опорой на исследования ученых Московского государственного юридического университета им. О. Е. Кутафина (И. В. Понкина, А. И. Редькиной, А. А. Соловьева и О. А. Шевченко)<sup>3</sup> автором составлена таблица 3, в которой представлена углубленная характеристика правовых аспектов российской модели управления сферой ФКиС.

Из таблицы можно заключить, что российская правовая модель основывается на централизованном управлении сферой ФКиС с активным вмешательством государства, при этом для нее характерно доминирование правового регулирования, разграничение и закрепление на законодательном уровне понятий «любительский спорт», «спорт высших достижений» и «профессиональный спорт», регулирование спортивно-трудовых отношений.

---

<sup>1</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>2</sup> Алексеев С. В. История регулирования физической культуры и спорта в Российской Федерации // Право и государство: теория и практика. – 2016. – № 8 (140). – С. 91–97.

<sup>3</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. 127–133.

Таблица 3 – Классификация правовых аспектов российской модели управления сферой ФКиС

Основание классификации	Характеристика модели
По степени вмешательства государства в дела спорта	Среднеинвазивная
По степени централизации правового регулирования и публичного управления спортом	Централизованная
По соотношению правового регулирования и саморегулирования в объеме урегулированных отношений	Доминирование правового регулирования
По особенностям законодательного закрепления определения профессионального спорта	Прямое закрепление определения понятия профессионального спорта
По особенностям выделения спорта высших достижений	Четкое выделение спорта высших достижений
По месту спортивно-трудовых отношений в законодательстве	Закрепление комплекса норм правового режима спортивно-трудовых отношений в виде отдельной главы (раздела) в Трудовом кодексе
По структуре нормативно-правовой регламентации и особенностям систематизации законодательства о спорте	Сложноструктурированная некодифицированная
Примечание – Составлено автором.	

С правовой точки зрения государственное управление сферой ФКиС очень многогранно. И если ее финансовое обеспечение возможно разделить на бюджетное и внебюджетное финансирование, то правовое обеспечение и правовое регулирование данной сферы требует более сложных классификаций.

Е. Ф. Айвазова, А. В. Кононенко и Е. Ф. Проскурина<sup>1</sup> отмечают, что макроэкономика сферы ФКиС оперирует следующими совокупными показателями: степень финансирования, доходы спортивных организаций, клубов, спортсооружений и учреждений страны, общее количество спортсменов, человеческий капитал.

<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. 112.

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

- 1) госзадание;
- 2) грантовая поддержка;
- 3) целевые субсидии;
- 4) внебюджетные источники.

Госзадание является основным источником финансирования сферы ФКиС в части реализации услуг и работ. Это документ, в котором прописывается финансовое обеспечение определенного количества таких услуг (работ) и количество потребителей в соответствии с нормативными затратами<sup>1</sup>. На 2021 г. в сфере ФКиС предусмотрено 967 физкультурно-оздоровительных услуг, спортивных услуг и различных работ для потребителей<sup>2</sup>.

Грантовая поддержка – это предоставление субсидий победителям конкурса из бюджета на реализацию проектов в течение определенного срока<sup>3</sup>.

Целевые субсидии – это бюджетные денежные средства, выделяемые в форме софинансирования на безвозмездной основе в целях достижения законодательно сформулированного общественно значимого результата<sup>4</sup>, но подлежащие возврату в части неосвоенных объемов. Зачастую целевые субсидии предоставляются в рамках действующих национальных проектов. По нашему мнению, целевая субсидия в значительной мере повышает качество оказываемых спортивных услуг, так как согласно ее целевому назначению для реализации спортивных услуг спор-

---

<sup>1</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.

<sup>2</sup> Единый портал бюджетной системы Российской Федерации. – URL: [http://budget.gov.ru/epbs/faces/page\\_home?\\_adf.ctrl-state=re6d1tzby\\_123](http://budget.gov.ru/epbs/faces/page_home?_adf.ctrl-state=re6d1tzby_123) (дата обращения: 14.10.2021).

<sup>3</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 РФ от 14 января 2019 г. № 4.

<sup>4</sup> Провалинский Д. И. Субсидии в современном российском праве (понятие, признаки, виды) // Право и государство: теория и практика. – 2019. – № 10 (178). – С. 54.

тивное учреждение может приобрести необходимое оборудование, экипировку и инвентарь, которые напрямую связаны с оказанием такой услуги.

Внебюджетными источниками поступления являются денежные средства, которые учреждения зарабатывают путем предоставления платных услуг не в ущерб госзаданию, пожертвования и прочие доходы, не запрещенные законодательством.

Описанные способы финансирования сферы ФКиС направлены на реализацию услуг как на возмездной основе, так и на безвозмездной в рамках выполнения госзадания. Это подразумевает заключение соответствующего договора между стороной, оказывающей услуги, и получателем услуги. В данном случае регулирование услуг в области ФКиС относится к гражданско-правовым отношениям.

В то же время, как отмечалось ранее, спорт обладает некоторой автономностью, в результате чего при реализации спортивных услуг, в том числе при участии спортсменов в спортивно-зрелищных мероприятиях, возможны травмы, которые наносятся участниками намеренно. Вне спортивно-зрелищных мероприятий такие действия попадают под уголовное право, однако внутри такого мероприятия отношения между участниками регулируются правилами соответствующего вида спорта, регламентом и положением о проведении спортивно-зрелищного мероприятия. Таким образом, можно наблюдать причинение вреда здоровью при потреблении услуг в области ФКиС, но при этом такие услуги не считаются некачественными и под действие уголовного права и закона о защите прав потребителей не попадают.

Одним из инструментов регулирования именно спортивных услуг в России являются федеральные стандарты по спортивной подготовке по соответствующим видам спорта<sup>1</sup>. Данные стандарты определяют периодичность и продолжительность оказания услуг, требования к материально-технической составляющей, которая является неотъемлемой частью оказания спортивных услуг. Что немаловажно, федеральные стандарты определяют требования к потребителям спортивных услуг. Данный факт говорит о том, что получить спортивную услугу может не каждый гражданин. Как правило, спортивные услуги реализуются государственными спортив-

---

<sup>1</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ.

ными учреждениями в рамках выполнения госзадания, поэтому количество их получателей всегда ограничено. Но спортивные учреждения имеют возможность оказывать спортивные услуги на платной основе сверх установленного госзадания.

С одной стороны, государство подталкивает спортивные учреждения к оказанию платных услуг и переходу к рыночным отношениям<sup>1</sup>. С другой стороны, эта деятельность не должна наносить ущерб основной уставной деятельности и выполнению госзадания. В результате чего возникают противоречия в деятельности спортивных учреждений.

В действующей практике учреждения, учредителями которых являются органы власти, подразделяются на казенные, бюджетные и автономные.

В части внебюджетных источников дохода особенно выделяют автономные учреждения, которые имеют больше возможностей для оказания платных услуг. 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>2</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 часть бюджетного процесса, чем как 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 платных

---

<sup>1</sup> Чавкин Д. О., Корнилова И. М., Фомина А. С. Трансформация спорта в условиях рыночных отношений в России в конце XX – начале XXI века // Теория и практика физической культуры. – 2018. – № 12. – С. 6–8.

<sup>2</sup> Чекурда Е. А. Автономное учреждение как субъект предпринимательского права // Сибирское юридическое обозрение. – 2019. – Т. 16, № 3. – С. 276–282.

услуг, учитывая, что в соответствии с уставными документами их оказание не является первостепенным<sup>1</sup>.

Ряд ученых, ссылаясь на действующее законодательство, отмечают, что автономные учреждения вправе открывать расчетные счета в банковских организациях, но на практике это не везде так. Например, в Удмуртской Республике у всех учреждений, финансируемых за счет бюджета, открыт только один счет по решению вышестоящих органов. Столь же единообразно организованы бухгалтерский учет, формирование финансовой отчетности и осуществление государственного финансового контроля за эффективностью деятельности и целевым использованием бюджетных средств<sup>2</sup>.

Противоречие в побуждениях органов власти повышать доход от платных услуг, оказываемых спортивными учреждениями, заключается в централизации бухгалтерского учета и закупочной деятельности. Так, в Удмуртской Республике это выражено в следующем.

В 2018 г. Правительством Удмуртской Республики было выпущено постановление о межведомственной рабочей группе по вопросам централизации бюджетного (бухгалтерского) учета и кадрового учета в государственных учреждениях Удмуртской Республики<sup>3</sup>. В рамках этого документа необходимо было разработать дорожную карту по централизации бухгалтерских услуг. В результате реализации данных мероприятий в 2019–2020 гг. произошла реструктуризация спортивных учреждений. Была полностью сокращена бухгалтерская служба, а ставки переданы в учреждение, которое осуществляет централизованное обслуживание. С ним спортивные учреждения были вынуждены заключить договор возмездного оказания услуг за счет средств от приносящей доход деятельности. Само учреждение со-

---

<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> О межведомственной рабочей группе по вопросам централизации бюджетного (бухгалтерского) учета и кадрового учета в государственных учреждениях Удмуртской Республики: постановление Правительства Удмуртской Республики от 30 июля 2018 г. № 872-р.

здано в форме казенного<sup>1</sup>, поэтому весь доход, получаемый от бухгалтерского обслуживания, поступает в бюджет региона. В итоге спортивные учреждения были лишены бухгалтерских ставок, закономерно уменьшился фонд оплаты труда, часть которого перешла в обслуживающее казенное учреждение. В результате заключения договора на бухгалтерское обслуживание часть внебюджетных средств дополнительно уходит в бюджет региона. Спортивные учреждения потеряли мобильность и контроль над бухгалтерскими операциями, а регион получил контроль над ними и бухгалтерскими проводками. Данный факт является противоречием в формировании рыночных отношений в сфере ФКиС, а также развитию деятельности по оказанию платных услуг. Аналогичные действия по централизации характерны и для других регионов и муниципалитетов России<sup>2</sup>.

Следующей существенной преградой для развития платных услуг и оперативного управления хозяйством является централизация закупочной деятельности. Казенные и бюджетные учреждения осуществляют закупки в рамках Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 31 июля 2020 г.). Автономные учреждения осуществляют закупки в соответствии с Федеральным законом от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (ред. от 5 апреля 2021 г.), причем данный закон отличается менее строгими правилами и свободой действий. Например, в Удмуртской Республике также произошла централизация закупочных процедур

---

<sup>1</sup> Казенное учреждение Удмуртской Республики «Республиканский центр учета и отчетности». – URL: <https://rcu18.ru> (дата обращения: 12.08.2021).

<sup>2</sup> О плане мероприятий («дорожной карте») по централизации бюджетного (бухгалтерского) учета и отчетности в органах исполнительной государственной власти области и государственных учреждениях области: постановление Правительства Вологодской области от 22 декабря 2014 г. № 1173; О Плане мероприятий («дорожной карте») по централизации бюджетного (бухгалтерского) учета и отчетности: распоряжение Администрации Курской области от 21 декабря 2020 г. № 814-ра; Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») по централизации бухгалтерского (бюджетного), кадрового, налогового, статистического учета, планирования финансово-хозяйственной деятельности и составления отчетности в органах местного самоуправления и муниципальных учреждениях Александровского муниципального района Пермского края: постановление Администрации Александровского муниципального района Пермского края от 1 октября 2018 г. № 487.

и создано казенное учреждение, которое контролирует и согласовывает данные действия<sup>1</sup>. В результате снизилась мобильность, особенно для автономных учреждений. Эта практика применена в Красноярском крае<sup>2</sup>, Кировской области<sup>3</sup> и пр.

В большинстве случаев централизация закупочной деятельности касается казенных и бюджетных учреждений. Однако в контексте стимулирования сферы ФКиС к оказанию платных услуг и самокупаемости спортивных объектов невозможность вести бухгалтерский учет и ограничения в самостоятельном осуществлении закупочных процедур крайне негативно сказываются на развитии деятельности по оказанию платных услуг. В то же время вышеописанные действия позволяют государству контролировать все аспекты экономической деятельности спортивных учреждений, а правовое регулирование взять под полный контроль, что в результате приведет к единообразию всех процессов и операций. Наше мнение относительно описанных мероприятий совпадает с мнением авторов «Достаточно общей теории управления»: «Поскольку управление всегда субъективно, то все, что с точки зрения одних результатом не является либо является собой отрицательный результат, с точки зрения других может быть именно тем результатом, который и предполагалось достичь при начале неких мероприятий»<sup>4</sup>. Таким образом, в текущей организационно-экономической модели, особенно для автономных государственных учреждений, понятие «автономность» носит формальный характер и применяется при перекладывании ответственности в случае отсутствия полноценного финансирования.

---

<sup>1</sup> О создании государственного казенного учреждения Удмуртской Республики «Региональный центр закупок Удмуртской Республики»: распоряжение Правительства Удмуртской Республики от 8 ноября 2017 г. № 1401-р.

<sup>2</sup> О мерах по совершенствованию системы централизованных закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных нужд Красноярского края: распоряжение Правительства Красноярского края от 30 декабря 2016 г. № 1200-р.

<sup>3</sup> О создании Кировского областного государственного казенного учреждения «Центр по техническому сопровождению государственных закупок» путем изменения типа существующего бюджетного Кировского областного государственного учреждения «Центр по техническому сопровождению государственных закупок»: распоряжение Правительства Кировской области от 7 апреля 2011 г. № 60.

<sup>4</sup> Достаточно общая теория управления. – М.: Концептуал, 2019. – С. 255.

В результате при действующей правовой базе весьма затруднительно построить экономическую модель, опирающуюся на рыночные отношения.

На наш взгляд, решение данной проблемы возможно при выборе следующих альтернатив.

1. Изменение действующей правовой модели и в результате изменение принципов финансирования государственных спортивных учреждений с целью построения равновесной модели разделения бюджетного финансирования и внебюджетных источников как по обеспечению, так и по времени использования имущества для реализации спортивных услуг. Это позволит четко разделить затраты на оказание спортивных услуг и хозяйственные нужды между бюджетными и внебюджетными средствами. При этом автономные учреждения не должны зависеть от централизации экономического блока (бухгалтерский учет, закупки и т. д.).

2. Модель, при которой государство занимается планированием, финансированием, распределением, контролем, стимулированием абсолютно всех аспектов сферы ФКиС, как это было в СССР. При такой модели государство будет отвечать перед населением за результат оказания спортивных услуг. Финансовое обеспечение спортивных учреждений будет осуществляться полностью за счет бюджета, а все спортивные услуги будут оказываться бесплатно. Доход от платных услуг можно будет возвращать в казну, при этом нужно будет устанавливать план на доход от таких услуг. При таком решении также потребуются произвести расчеты и предусмотреть время для осуществления платных услуг.

3. Изменение типа спортивных учреждений на автономные некоммерческие организации по типу спортивных федераций с исключением из учредителей органов власти либо перевод в акционерные общества с частичным государственным субсидированием только за спортивный результат<sup>1</sup>.

Для достижения заявленной цели и дальнейшего решения поставленных задач в настоящем диссертационном исследовании нами предлагается выбрать

---

<sup>1</sup> Пьянкова С. Г., Аркалов Д. П. Государственная правовая и экономическая политика комплексного развития сферы спорта: российский и зарубежный аспект // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2021. – Т. 230, № 4. – С. 482–488.

первую описанную альтернативу. В контексте совершенствования организационно-экономических механизмов реализации спортивных услуг понятие спортивного продукта является неотъемлемой частью общего понимания результата всех заинтересованных сторон. Кроме того, необходимо рассмотреть количественные и качественные показатели спортивных услуг и спортивного продукта в общем объеме экономических показателей сферы ФКиС.

## **2 Анализ показателей финансово-экономического обеспечения услуг в области физической культуры и спорта**

### **2.1 Бюджетирование услуг в области физической культуры и спорта**

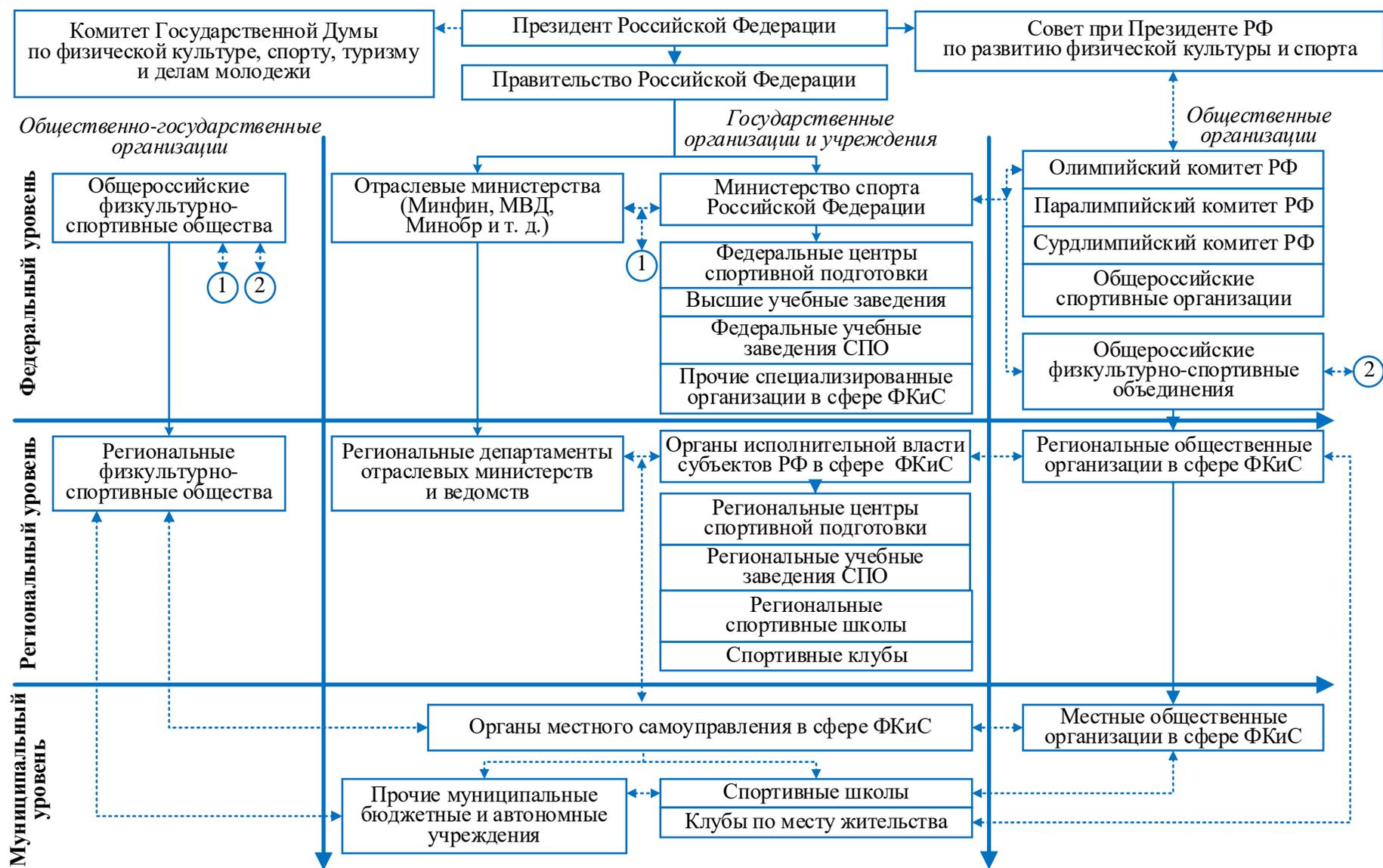
Сфера ФКиС в России является одним из направлений реализации государством своих функций и полномочий; будучи системой, она имеет свою структуру и должна выполнять цели, ради которых она создана. Как пишут С. Н. Горбань и В. В. Приходько, целостность сферы ФКиС как системы должна обеспечиваться сильными внутренними связями и взаимной потребностью образующих эту систему компонентов<sup>1</sup>. А. И. Чикуров в своей работе описал структуру управления сферой ФКиС<sup>2</sup> (рисунок 8). 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.

На рисунке 8 сплошными линиями обозначены каналы взаимодействия при структурном способе управления, осуществляемом зачастую директивно и адресно. Эти связи формируют статику сферы ФКиС 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.

---

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



Примечание – Составлено автором по: Чикуров А. И. Организация физической культуры и спорта. – Красноярск: СФУ, 2013. – 26 с.

Рисунок 8 – Структура управления сферой ФКиС в России

В той или иной мере все учреждения сферы ФКиС, представленные на рисунке 8, получают бюджетное финансирование. Отличаются только способы получения и объемы денежных средств.

Бюджетное обеспечение и процесс бюджетирования являются основой действующей организационно-экономической модели сферы ФКиС.

Бюджетирование спортивных учреждений относится к традиционному подходу, для которого характерно определение миссии организации (учреждения), стратегический план, бюджетирование, выполнение плана и контроль<sup>1</sup>. Первый этап определен уставом спортивного учреждения. Стратегический план эквивалентен госзаданию и долгосрочному плану развития учреждения. Процесс бюджетирования реализуется в плане финансово-хозяйственной деятельности (далее – план ФХД), который отражает доходную и расходную части как бюджетных, так и внебюджетных средств и является обязательным для составления и утверждения всеми государственными и муниципальными учреждениями<sup>2</sup>. Два последних этапа реализуются аналогично с общепринятой экономической практикой в России, только с более строгой отчетностью, характерной для государственного сектора.

Действующая в России практика бюджетирования в государственном секторе опирается на Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 30 апреля 2021 г.), согласно которому, бюджет – это форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления<sup>3</sup>. В упрощенном варианте бюджет – это схема доходов и расходов или финансовый план.

---

<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.

<sup>2</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>3</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ.

Некоторыми исследователями отмечается зависимость бюджетирования спортивных учреждений от Министерства спорта РФ<sup>1</sup>, что в целом переносится и на региональный уровень. Во-первых, перечень государственных услуг, на основе которого формируется госзадание и планируется работа государственных спортивных учреждений, формируется Минспортом России. Во-вторых, стратегические документы в сфере ФКиС, определяющие приоритетные задачи в государственной политике, также формируются данным ведомством. Соответственно, это влечет за собой выбор приоритетных направлений для бюджетного финансирования.

На рисунке 9 нами приводится модель планирования и доведения бюджетных средств спортивным учреждениям на оказание услуг (работ) в области ФКиС в регионах. На рисунке 9 цветом выделены два основных способа бюджетного финансирования государственных спортивных учреждений: госзадание и целевые субсидии (см. параграф 1.3). Стоит отметить, что сверка с перечнями государственных работ и услуг происходит дважды: при составлении бюджетной заявки и непосредственно при формировании госзадания. Финансовое обеспечение спортивных учреждений через целевые субсидии относится к программно-целевому методу. Связывая между собой региональные и федеральные целевые программы, данный метод позволяет сосредоточить источники финансирования на важных направлениях развития сферы ФКиС. Как отмечает В. Н. Круглов, программно-целевой метод согласовывает принятие решений на всех ступенях исполнительной власти<sup>2</sup> и в этом отношении является эффективным, но узконаправленным и специализированным.

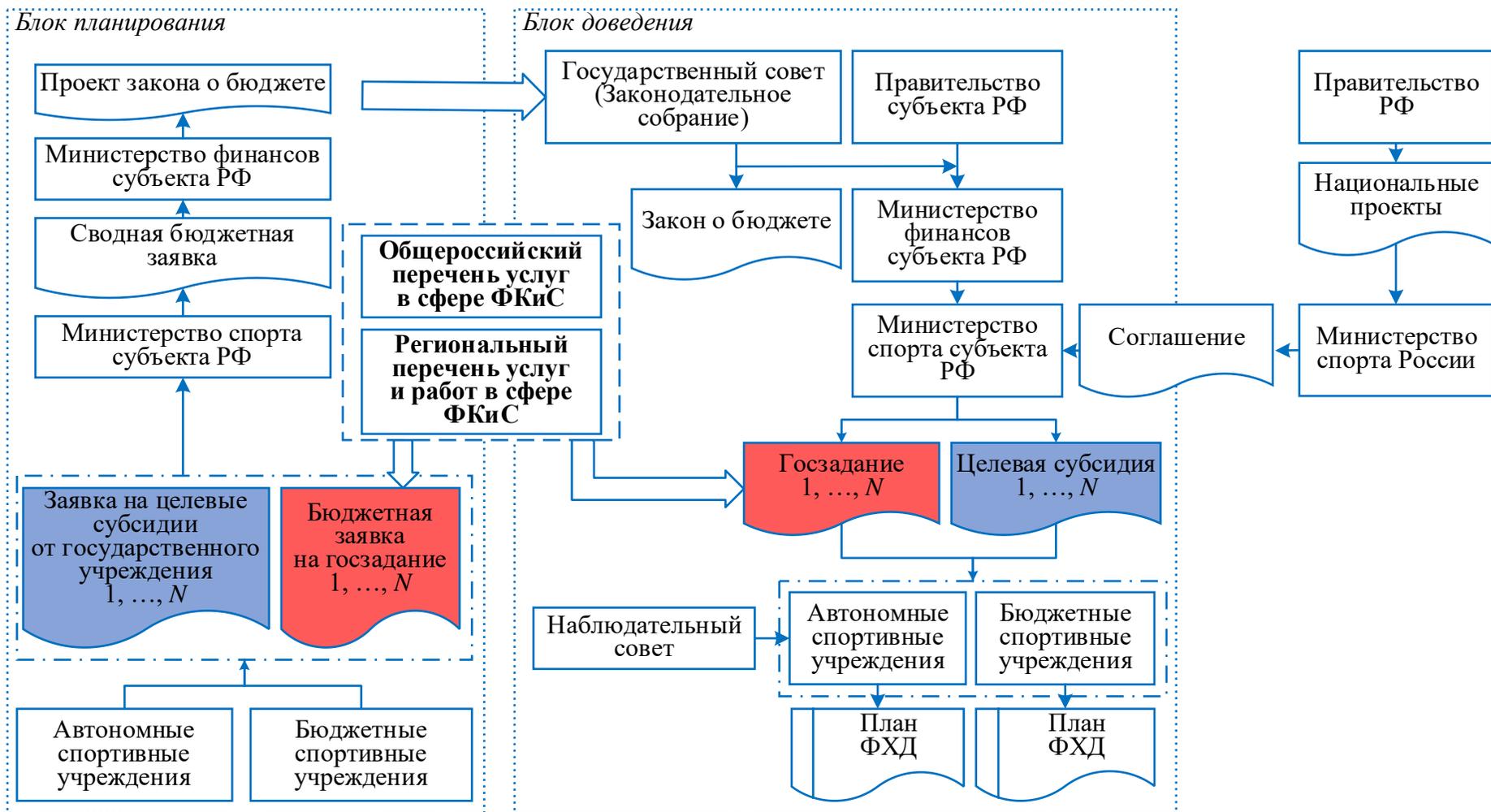
На рисунке 10 приведен пример спортивных услуг из Реестровых записей общероссийского базового (отраслевого) перечня (классификатора) государственных и муниципальных услуг, оказываемых физическим лицам<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Абрамов А. А., Гремина Л. А. Бюджетирование организаций спортивной индустрии // *Colloquium-journal*. – 2020. – № 3–7 (55). – С. 4–5.

<sup>2</sup> Круглов В. Н. Программно-целевой метод системы бюджетирования в работе субъектов хозяйственной деятельности сферы культуры // *Вестник образовательного консорциума «Среднерусский университет»*. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 15. – С. 18–20.

<sup>3</sup> Единый портал бюджетной системы Российской Федерации. – URL: [http://budget.gov.ru/epbs/faces/page\\_home?\\_adf.ctrl-state=re6d1tzby\\_123](http://budget.gov.ru/epbs/faces/page_home?_adf.ctrl-state=re6d1tzby_123) (дата обращения: 14.10.2021).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 9 – Модель планирования и доведения бюджетных средств спортивным учреждениям на оказание услуг (работ) в области ФКиС в регионах

Общие сведения   Версии реестровых записей	
ФОИВ:	Минспорт России
Вид классификатора:	Общероссийский классификатор
Вид деятельности:	Деятельность в области спорта
Уникальный номер услуги:	931900O.99.0.БВ28АВ98000
Технический номер:	55002006000000004002100
Наименование услуги:	Спортивная подготовка по неолимпийским видам спорта
Содержание услуги:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неолимпийские виды спорта: Спортивный туризм</li> </ul>
Условия оказания услуги:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Этапы спортивной подготовки: Этап высшего спортивного мастерства</li> </ul>
Действует:	с 20.12.2017 по 31.12.2099
Дата создания версии реестровой записи	21.12.2017
Дата публикации на портале	13.04.2021
Общие сведения   Версии реестровых записей	
ФОИВ:	Минспорт России
Вид классификатора:	Общероссийский классификатор
Вид деятельности:	Деятельность в области спорта
Уникальный номер услуги:	931900O.99.0.БВ28АГ02000
Технический номер:	55002006100000003002100
Наименование услуги:	Спортивная подготовка по неолимпийским видам спорта
Содержание услуги:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неолимпийские виды спорта: Стрельба из арбалета</li> </ul>
Условия оказания услуги:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Этапы спортивной подготовки: Этап совершенствования спортивного мастерства</li> </ul>
Действует:	с 20.12.2017 по 31.12.2099
Дата создания версии реестровой записи	21.12.2017
Дата публикации на портале	13.04.2021

Рисунок 10 – Пример записей о спортивных услугах из Общероссийского перечня<sup>1</sup>

Министерства спорта каждого конкретного региона формируют госзадание исходя из объемов бюджетных ассигнований, предусмотренных на сферу ФКиС в законе о бюджете. Соответственно, их объем рассчитывается исходя из сводной бюджетной заявки регионального министерства спорта, составленной на основании бюджетных заявок спортивных учреждений и собственной потребности. Из описания видны все признаки бюджетирования по принципу «снизу вверх», который от-

<sup>1</sup> Единый портал бюджетной системы Российской Федерации. – URL: [http://budget.gov.ru/epbs/faces/page\\_home?\\_adf.ctrl-state=re6d1tzby\\_123](http://budget.gov.ru/epbs/faces/page_home?_adf.ctrl-state=re6d1tzby_123) (дата обращения: 14.10.2021).

носятся к эффективным методам планирования<sup>1</sup>. Окончательный объем бюджетных средств утверждается исходя из наполняемости казны региона и фактической возможности в финансовом обеспечении. По факту реализуется бюджетирование по принципу «сверху вниз». Перечень услуг и работ госзадания формируется на основании общероссийского перечня услуг и регионального перечня работ и услуг в сфере ФКиС. При составлении бюджета необходимо опираться на данные бюджетной, налоговой статистики и показатели планов социально-экономического развития. Однако планирование и прогнозирование бюджетов затруднительно при нестабильной экономической ситуации, особенно в регионах-реципиентах. Поэтому при изменении социально-экономической ситуации планы и прогнозы необходимо корректировать<sup>2</sup>. Это касается планирования и прогнозирования на всех уровнях, в том числе в спортивных учреждениях, при составлении плана финансово-хозяйственной деятельности (ФХД).

Основной объем финансирования сферы ФКиС на региональном уровне осуществляется через госзадание<sup>3</sup>, которое представляет собой документ, содержащий объемные и финансовые показатели по той или иной услуге или работе<sup>4</sup>.

В соответствии с порядком составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, находящихся в ведении Министерства спорта РФ<sup>5</sup>, нами приводится структура плана ФХД на рисунке 11.

---

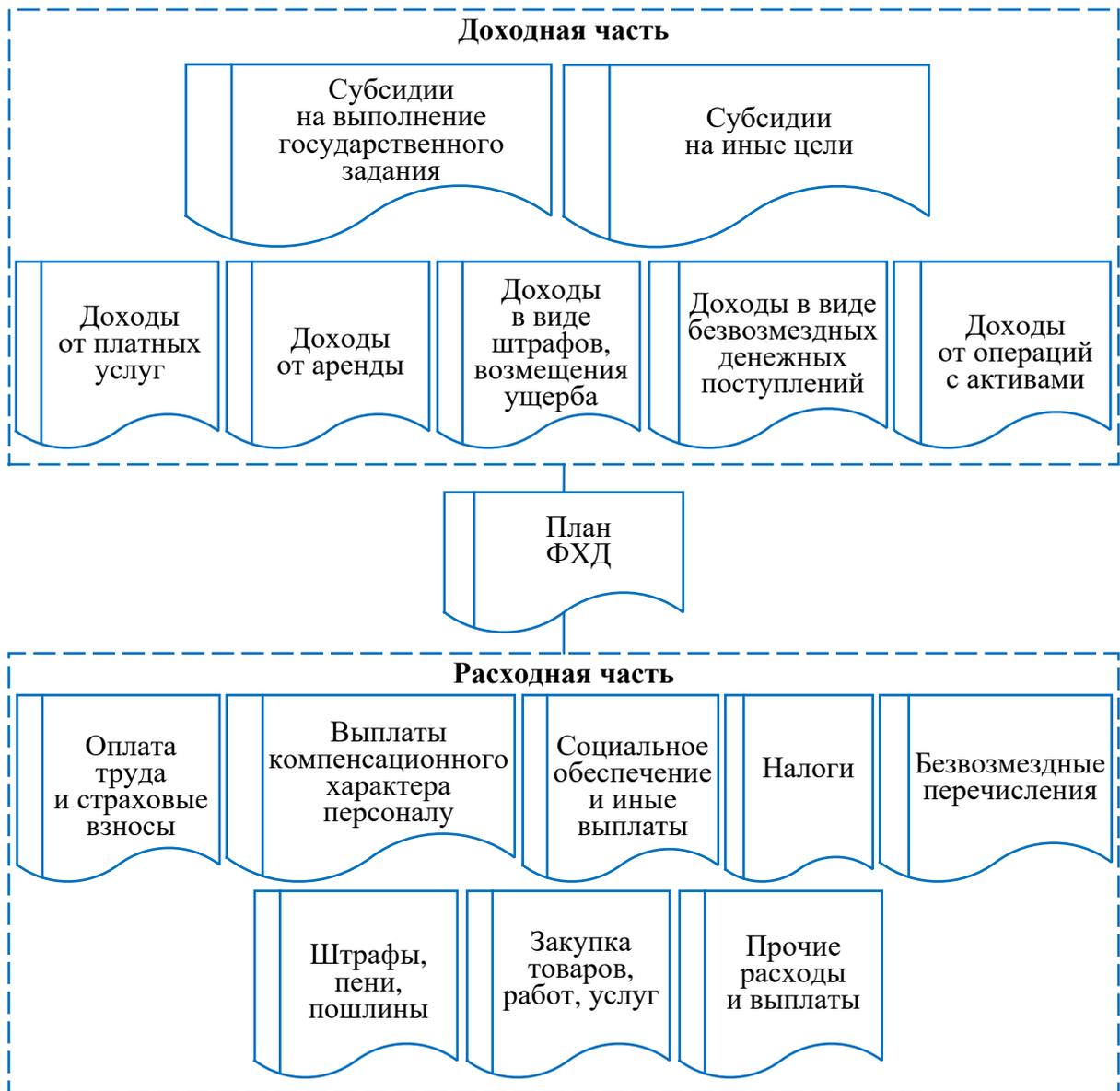
<sup>1</sup> Mah'd O. Bottom-up rather than top-down: evidence from Middle Eastern and North African educational institutions // Journal of public budgeting, accounting & financial management. – 2020. – Vol. 32, iss. 4. – P. 671–690.

<sup>2</sup> Кириллова С. С. Планирование и прогнозирование бюджетных показателей на муниципальном уровне // Актуальные проблемы и перспективы развития государственной статистики в современных условиях: сб. материалов III Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 5–7 декабря 2016 г.): в 2 т. – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. – Т. 2. – С. 125–127.

<sup>3</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ.

<sup>4</sup> Яговкина В. А. Новеллы формирования государственных заданий государственных учреждений в 2019 г. // Вопросы регулирования государственного сектора экономики: сб. ст. / под ред. В. В. Климанова. – М.: Дело, 2019. – С. 64–70.

<sup>5</sup> Об утверждении порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, находящихся в ведении Министерства спорта Российской Федерации: приказ Министерства спорта РФ от 13 мая 2019 г. № 365.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 11 – Структура плана ФХД

Из рисунка 11 видно, что план ФХД состоит из доходной и расходной частей. Стоит отметить, что при первоначальном планировании и утверждении первой версии плана ФХД на начало текущего периода часть доходных статей не представляется возможным спрогнозировать. Например, доходы от штрафов и пеней, если только такие обязательства не возникли в предыдущем периоде и подлежат возмещению в текущем. То же самое относится и к расходной части плана ФХД. Поэтому при планировании расходной части необходимо предусматривать резерв на «мобильных» статьях расходов.

В сложившейся практике Удмуртской Республики как региона-реципиента финансовое планирование осуществляется в соответствии с принятым законом о бюджете и последующими изменениями в нем. Несмотря на то, что относительно текущего периода бюджет принимается на год, ежеквартально в закон о бюджете вносятся изменения. Первоначально планируемые объемы финансирования соответствуют годовой или девятимесячной потребности в заработной плате и страховых отчислениях по каждому спортивному учреждению. Теоретически предполагается распределение выделенных денежных средств в плане ФХД по статьям «заработная плата» и «страховые отчисления» согласно штатному расписанию каждого учреждения. На практике данные статьи расходов планируются только на квартал или полугодие. Оставшиеся денежные средства распределяются на коммунальные расходы и содержание учреждений. Последующие изменения, вносимые ежеквартально в закон о бюджете, увеличивают объем бюджетных ассигнований. Фактически получается ежеквартальное финансирование. Также никаким документом не закрепляется итоговый годовой объем финансирования спортивных учреждений, за исключением последних изменений в закон о бюджете.

В результате непонимания годового объема финансирования бюджетирование и планирование расходов спортивных учреждений носит ситуационный характер. Вначале планируются расходы по годовым договорам с монополистами: энергоресурсы, вывоз ТБО и ТКО, коммунальные расходы. Далее планируются расходы по годовым договорам на содержание учреждения и обеспечение первостепенными услугами и работами: связь, противопожарное обеспечение, охрана и т. д. Оставшиеся средства распределяются на заработную плату и страховые отчисления. При последующих увеличениях бюджета в первую очередь закрываются «дыры». В результате на развитие и обеспечение спортсменов экипировкой, инвентарем и оборудованием не хватает денежных средств в течение года; только в четвертом квартале (при последнем внесении изменений в бюджет) происходят соответствующие закупки в случае доведения необходимых объемов финансирования. На практике утвержденная бюджетная заявка не соответствует реальной потребности. Она соответствует так называемой минимальной предельной потребности, которую стара-

ются довести до учреждений к концу текущего года. Минимальная предельная потребность в финансировании соответствует такому объему финансирования, который необходим для оказания госуслуг и выполнения работ на минимально допустимом уровне качества и выполнения объемных показателей госзадания.

Таким образом, стратегическое планирование и достижение целей реализации спортивных услуг в полном объеме носит формальный характер и не подкреплено своевременным финансовым обеспечением. Важным для функционирования сферы ФКиС и достижения конечных результатов при реализации спортивных услуг, помимо материально-технической составляющей, является получение дополнительных услуг, установленных в федеральных стандартах спортивной подготовки по соответствующим видам спорта, и спортивных соревнований. К таким услугам относятся тренировочные сборы, которые по своей сути также являются спортивными услугами, только такие услуги носят более комплексный характер, а с экономической точки зрения их можно охарактеризовать как продукт. Реализация большинства спортивных услуг по видам спорта, основанным на интенсивной физической деятельности (циклические виды спорта, единоборства, игровые виды спорта и пр.), строится на микро-, мезо- и макроциклах с целью достижения цели спортивных услуг – спортивного результата<sup>1</sup>. Наиболее длительным является олимпийский цикл реализации спортивных услуг, его период составляет четыре года<sup>2</sup>. Соответственно для максимально точного планирования систематического оказания спортивных услуг необходимо своевременное и достаточное финансовое обеспечение. Стоит отметить, что в России наиболее подходящими условиями, которые благоприятно влияют на результат спортивных услуг, обладают Краснодарский край, Республика Крым и республики Северного Кавказа ввиду климатических условий. Расходы на проезд, питание и проживание на одного спортсмена из Удмуртской Республики составляют в среднем от 50 до 80 тыс. р. за 10–12 дней тренировочных сборов.

---

<sup>1</sup> Артамонов С. В., Никитушкин В. Г., Германов Г. Н. Теоретико-методические основы организации тренировочных и соревновательных нагрузок в микро-, мезо- и макроциклах подготовки юных дзюдоистов // Культура физическая и здоровье. – 2012. – № 2 (38). – С. 49–52.

<sup>2</sup> Рубин В. С. Олимпийский и годовые циклы тренировки: теория и практика. – М.: Советский спорт, 2009. – 185 с.

Одной из особенностей планирования в бюджетной сфере является наличие плановых денежных средств на статьях расходов и фактических денежных средств на расчетном счете учреждения. Для примера рассмотрим договор на теплоснабжение на общую сумму 5,2 млн р. (данные условные). При принятии обязательств по такому договору в размере 5,2 млн р. по соответствующей статье расходов из плановых назначений будет вычтено 5,2 млн р., т. е. этот объем денежных средств будет занят договором на снабжение тепловой энергией, но выплаты по этому договору будут проходить в течение года. Фактически на расчетном счете учреждения данные денежные средства имеются, ими можно распоряжаться. Но ввиду поквартального финансирования нет гарантий, что в последующих периодах будет доведено достаточно денежных средств для исполнения договорных обязательств. Такая ситуация обусловлена тем, что регионы-реципиенты практически не имеют доходных статей бюджета, денежные средства с которых оставались бы в регионе.

Общим решением данной проблемы является пересмотр подходов к бюджеттообразованию федеральной казны и налоговой системы. Частным случаем выхода из данной ситуации для повышения качества бюджетного планирования в спортивных учреждениях может служить установление гарантированного планируемого годового объема денежных средств, но с выделением ежеквартальных лимитов расхода и четким распределением обязанностей по направлениям расходов в части бюджетных средств и внебюджетных источников финансирования.

Бюджетирование как часть стратегии развития учреждений сферы ФКиС должно учитывать возможные риски и прогнозируемый результат с целью дальнейшей оценки эффективности вложенных средств. Это указывает на необходимость применения метода социального возврата на инвестиции (social return on investment, SROI)<sup>1</sup>, который учитывает затраты, выгоды, анализ, социальный учет и социальный аудит, отражая социальную ценность и перевод социальных целей в финансовые и нефинансовые активы<sup>2</sup>. Практика применения данного метода показывает эф-

---

<sup>1</sup> Emerson J. Social return on investment // Making waves. – 2000. – Vol. 11, no. 2. – P. 10–14.

<sup>2</sup> Blokdyk G. Social return on investment a complete guide – 2021 Edition. – Brisbane: Emereo Pub., 2020. – 223 p.; Then V., Schober C., Rauscher O., Kehl K. Social return on investment analysis: measuring the impact of social investment. – Cham: Springer, 2018. – 406 p.

фективность при инициативном бюджетировании<sup>1</sup>, а также возможности бюджетирования различных сфер и направлений с позиции полученного и прогнозируемого материального и нематериального результата, а не желаемого объема финансирования<sup>2</sup>. В настоящее время данный метод изучается в контексте максимальной социальной отдачи от вложенных инвестиций<sup>3</sup>. Автором совместно с другими учеными проводились соответствующие исследования<sup>4</sup>, применение которых требует внесения изменений в действующую организационно-экономическую модель сферы ФКиС, что будет представлено в третьей главе настоящего исследования.

## **2.2 Анализ спроса и финансирования услуг в области физической культуры и спорта в России и Удмуртской Республике**

В современной России во всех социальных сферах помимо бюджетного финансирования существует внебюджетная деятельность, которую осуществляют государственные учреждения. Цель внебюджетной деятельности заключается в до-

---

<sup>1</sup> Анцыферова И. С. Возможности SROI для оценки программ и практик инициативного бюджетирования // Высшее образование сегодня. – 2017. – № 11. – С. 48–50.

<sup>2</sup> Litvin A. V., Kazakov A. N., Esipovich L. Social return on investment (SROI) in sports: modified model // Теория и практика физической культуры. – 2017. – № 1. – С. 40–42; Makarov A. M., Litvin A. V., Lashkarev A. N., Arkalov D. P. SROI-based sport school performance efficiency rating analysis // Theory and Practice of Physical Culture. – 2018. – № 12. – Art. no. 22; Литвин А. В., Аркалов Д. П., Аношин А. В. Социальный возврат инвестиций в спорт (SROI): модифицированная модель // Global issues and new ideas in sport management: book of abstracts of the 2nd World Association for Sport Management World Conference (Kaunas, 20–23 June, 2017). – Kaunas: Lithuanian Sports University, 2017. – P. 102–103.

<sup>3</sup> Litvin A. V., Arkalov D. P. SROI methodology as a vector of sports' development // Journal of e-Learning and Higher Education. – 2021. – Vol. 2021. – Art. 122637.

<sup>4</sup> Arkalov D. P., Litvin A. V. The practice of using the SROI methodology for assessing the performance of municipal sports schools: Russian practice // Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (IBIMA) (Granada, 4–5 November 2020). – Granada: IBIMA, 2020. – P. 3607–3611; Litvin A. V., Arkalov D. P., Ryabcev A. V. SROI-based sports schools performance efficiency rating analysis // 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. 45–46.

полнительном привлечении денежных средств для развития соответствующего учреждения. Сфера ФКиС не является исключением, и даже в некоторой мере региональные власти субъектов России стараются сделать услуги в области ФКиС коммерчески привлекательным направлением, ориентируясь на западные практики, где сфера ФКиС получила широкое распространение в коммерческом секторе, а профессиональный спорт превратился в прибыльный бизнес и стал основой для развития целой индустрии.

Одним из основоположников трансформации услуг в области ФКиС в коммерческую индустрию считается П. Нэлли. В 1970-х и 1980-х годах он определил потенциал этих услуг как средство коммуникации и признал потребность крупных коммерческих структур в глобальной арене, на которой можно было бы строить свои бренды<sup>1</sup>.

Услуги в области профессионального коммерческого спорта в западных странах направлены на четыре разные целевые аудитории: лояльные болельщики, средства массовой информации, инвесторы спортивной инфраструктуры, владельцы спортивных команд<sup>2</sup>. Развитию коммерческих спортивных услуг способствует западная организационно-правовая модель, позволяющая вести активную коммерческую деятельность и в любительском спорте<sup>3</sup>.

Д. Рокерби отмечает, что в США профессиональный спорт обладает тремя важными характеристиками, отличающими его от других отраслей и позволяющими эффективно оказывать спортивные услуги. К таким характеристикам относятся: разрешение заниматься деловой практикой, которая по закону запрещена в других отраслях; ограниченность рынка труда; отдельная спортивная команда в индустрии профессионального спорта не может выжить без присутствия других команд<sup>4</sup>. Последний факт относится ко всей сфере ФКиС в целом, где подразумева-

---

<sup>1</sup> Urwin G., Chadwick S. Profile of Patrick Nally, founder, West Nally // International journal of sports marketing and sponsorship. – 2014. – Vol. 15, no. 4. – P. 2–9.

<sup>2</sup> Mason D. S. What is the sports product and who buys it? The marketing professional sports leagues // European journal of marketing. – 1999. – Vol. 33, no. 3/4. – P. 402–419.

<sup>3</sup> Blair R. D. Sports economics. – Cambridge: Cambridge University Press, 2011. – P. 16–45.

<sup>4</sup> Rokerbie D. The economics of professional sports. – 4th edition. – North Charleston: Create Space, 2017. – 351 p.

ются спортивные соревнования, так как соревнование – это противостояние двух и более сторон (спортсменов, команд) с целью выявления победителя. При отсутствии в соревновании или лиге других участников не будет и самого соревнования, соответственно не будет спортивно-зрелищного продукта как такового, а болельщики не получат услугу, выраженную в потреблении такого продукта. Поэтому все участники в данной сфере заинтересованы, чтобы дела у соперников обстояли хорошо. П. Кастьянос-Гарсия и Х. М. Санчес-Сантос пишут, что производство спортивно-зрелищного продукта регулируется экономической или бизнес-логикой и является продукцией спортивной организации как фирмы<sup>1</sup>.

Основываясь на международной практике коммерческого управления сферой ФКиС, российский ученый А. И. Волков в целях развития рынка физкультурно-оздоровительных услуг обосновал необходимость стратегии создания конкурентных преимуществ на базе имиджа физкультурно-оздоровительных учреждений и услуг, которые они могут предложить<sup>2</sup>.

О. В. Литвишко констатирует, что текущая модель финансового обеспечения профессионального спорта основана на бюджетной и квазигосударственной поддержке. В целях уменьшения зависимости российского профессионального спорта от бюджетного финансирования ученый предлагает схему формирования капитала фонда поддержки профессионального спорта. Входными источниками финансового обеспечения такого фонда служат поступления от букмекеров, спортивных лотерей, производителей алкогольной и табачной продукции, краудфандинг и целевые поступления. Критериями распределения полученных финансовых средств выступают коммерческая успешность, спортивные и социальные критерии<sup>3</sup>. Такие критерии позволят измерять затраты, выгоды, перевод социальных целей в финансовые

---

<sup>1</sup> Castellanos-García P., Sánchez-Santos J. M. Public sector and professional sport // Sports (and) economics. – Madrid: FUNCAS? 2019. – P. 447–476.

<sup>2</sup> Волков А. И. Методологические основы регулирования развития рынка физкультурно-оздоровительных услуг в России: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – СПб., 2009. – 35 с.

<sup>3</sup> Литвишко О. В. Направления оптимизации системы финансирования профессионального спорта в России // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2020. – Т. 30, № 5. – С. 647–653.

и нефинансовые активы, социальную ценность в широком понимании<sup>1</sup> относительно затрат на их достижение. Данная практика широко применяется также в западных моделях (см. параграф 1.2).

В. Н. Синельникова, А. Б. Зеленцов и И. В. Понкин определяют область услуг профессионального спорта как индустрию, включающую в себя спонсорство, коммерческое использование объектов интеллектуальной собственности, продажу билетов, времени в медиaprостранстве и пр. При этом ученые отмечают, что на сегодняшний день в российской практике результат функционирования спортивной индустрии не может гарантировать высокие экономические показатели<sup>2</sup>.

Услуги в области ФКиС не являются первостепенными и приоритетными в бюджетах домохозяйств. Существует ряд факторов, влияющих на спрос, которые были классифицированы и систематизированы А. В. Литвиным<sup>3</sup>. Нами предлагается расширить имеющуюся классификацию (таблица 4).

Одним из факторов спроса на услуги в области ФКиС Н. А. Восколович называет проблему безбарьерного доступа к спортивным объектам и сооружениям для инвалидов и других маломобильных групп населения, обеспечения возможностей физического доступа путем использования современных технических средств и технологий<sup>4</sup>.

В. В. Алешин выделяет четыре сектора услуг в сфере ФКиС с позиции теории общественного блага и внешних эффектов<sup>5</sup>:

1) государственный сектор, где производятся чистые общественные блага и социально значимые блага;

---

<sup>1</sup> Blokdyk G. Social return on investment a complete guide – 2021. Edition. 2020. – Brisbane: Emereo Pub., 2020. – 223 p.; Then V., Schober C., Rauscher O., Kehl K. Social return on investment analysis: measuring the impact of social investment. – Cham: Springer, 2018. – 406 p.

<sup>2</sup> Синельникова В. Н., Зеленцов А. Б., Понкин И. В. Значение спортивной индустрии для развития спорта // Теория и практика физической культуры. – 2018. – № 11. – С. 100–101.

<sup>3</sup> Литвин А. В. Экономическая диагностика регионального спорта: теория и практика. – Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. – С. 39–40.

<sup>4</sup> Восколович Н. А. Специфика формирования доступности платных потребительских услуг // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2012. – № 3. – С. 3–11.

<sup>5</sup> Алешин В. В. Совершенствование экономического механизма в сфере физической культуры и спорта в условиях перехода к рынку. – М.: ТЕИС, 1999. – С. 14–16.

Таблица 4 – Факторы, влияющие на величину спроса на услуги в области ФКиС

Факторы	Тип услуги		
	спортивно-зрелищные	спортивные	физкультурно-оздоровительные
Экономические	Цена билета. Уровень дохода населения. Альтернативные предложения. Дополнительные затраты	Наличие кадров. Стоимость услуг. Альтернативные предложения. Наличие соответствующей спортивной инфраструктуры	Наличие кадров. Стоимость услуг. Альтернативные предложения. Наличие соответствующей спортивной инфраструктуры
Социально-демографические	Численность населения. Этнические особенности	Численность населения. Этнические особенности	Численность населения. Этнические особенности
Качественные	Результативность спортивных команд. Популярность игроков. Лояльность болельщиков	Соответствие требованиям для получения услуг. Личный спортивный результат. Качество материально-технического обеспечения	Привычки. Лояльность потребителей
Вероятностные	Результат соревнований. Честность судейства. Спортивные ставки. Погодные условия	Травматизм / состояние здоровья	Травматизм / состояние здоровья. Погодные условия
Географические	Расположение спортивного объекта	Расположение спортивного объекта	Расположение спортивного объекта
Примечание – Составлено автором.			

2) добровольно-общественный сектор, поставляющий смешанные общественные блага ограниченного доступа (клубные блага), услуги муниципальных организаций ФКиС, общественных объединений физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности, являющихся некоммерческими организациями;

3) смешанный сектор, где производятся смешанные общественные блага, в том числе социально значимые услуги ФКиС организациями смешанной формы собственности, а также частными некоммерческими физкультурно-спортивными организациями;

4) частный коммерческий сектор, включающий организации профессионального спорта, спортивно-зрелищные предприятия, индивидуальную предпринимательскую деятельность спортсменов, тренеров, профессиональные спортивные клубы, коммерческие спортооружения, фирмы спортивного шоу-бизнеса, спортивное спонсорство и др.

Согласно исследованиям В. Андресфа и С. Шимански, важным фактором в реализации коммерческих спортивных услуг является нахождение точки равновесия между прибылью и спортивными успехами<sup>1</sup>. На основе этого О. В. Литвишко и О. М. Голикова предлагают диверсифицированную модель для профессионального спорта в России<sup>2</sup>.

Стоит отметить, что профессиональные спортивные клубы и лиги относятся к субъектам предпринимательства и имеют соответствующую организационно-правовую форму. Например, профессиональные футбольные клубы «Спартак» и «Зенит» – акционерные общества. Профессиональная лига смешанных единоборств «Fight night», профессиональный баскетбольный клуб «ЦСКА» и хоккейный клуб «Динамо-Москва» организованы в форме обществ с ограниченной ответственностью. Такие организационно-правовые формы определяют основную цель соответствующих спортивных организаций как извлечение прибыли.

---

<sup>1</sup> Andreff W., Szymanski S. Handbook on the economics of sport. – Cheltenham: Edward Elgar, 2006. – 790 p.

<sup>2</sup> Литвишко О. В., Голикова О. М. Эффективная бизнес-модель как основа прироста инвестиционной стоимости профессионального спортивного клуба // Вестник университета. – 2019. – № 5. – С. 159–166.

В то же время государственные и муниципальные спортивные учреждения, которые на 100 % принадлежат государству, также могут оказывать «коммерческие» услуги. Существенными различиями служат нормативно-правовая база и уставные цели таких учреждений, которые в первую очередь основываются на бюджетном субсидировании и не предполагают капитализации прибыли.

Оказание платных услуг государственными спортивными учреждениями регулируется российским, региональным и муниципальным законодательством в зависимости от принадлежности хозяйствующего субъекта. Также учреждениям необходимо иметь внутренние локальные акты и обоснование стоимости таких платных услуг. В ряде случаев (например, при получении дохода от предоставления недвижимого имущества в аренду) необходимо привлечение специализированных оценочных организаций для обоснования арендной стоимости<sup>1</sup>, а также получение экспертной оценки результатов заключения договора аренды от учредителя, распоряжение регионального министерства имущественных отношений и проведение процедуры торгов, если сдаваемая площадь превышает установленные законодательством лимиты. Это одни из примеров бюрократических процедур государственного сектора. Однако развитие внебюджетной деятельности в последнее время является актуальным направлением. Ученые предлагают различные способы увеличения дохода по данному направлению: введение сценарных показателей, дополнительных элементов управления и пр.<sup>2</sup>, а также уделяют внимание современным информационным технологиям<sup>3</sup>, учитывая общий тренд на цифровую трансформацию сферы ФКиС<sup>4</sup>, что характерно для сферы услуг в целом<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> О Порядке заключения договоров аренды имущества Удмуртской Республики: постановление Правительства Удмуртской Республики 19 октября 2009 г. № 305.

<sup>2</sup> Салова Л. В. Развитие финансового механизма внебюджетной деятельности спортивного комплекса вуза // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7, № 3 (24). – С. 247–251.

<sup>3</sup> Зайнашева З. Г., Мутраков О. С. Особенности предпринимательской деятельности в сфере услуг // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7, № 1 (22). – С. 195–197.

<sup>4</sup> Цифровая трансформация в сфере ФКиС / Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/activities/fkis> (дата обращения: 12.09.2021).

<sup>5</sup> Кучумов А. В., Волошинова М. В., Печерица Е. В. Современные тренды цифровизации в сфере услуг в научных исследованиях современных зарубежных авторов // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 4 (80). – С. 168–170.

В целях анализа активности граждан в потреблении услуг в области ФКиС, а также заинтересованности государства в данной сфере рассмотрим общую численности потребителей таких услуг и общий объем финансирования сферы ФКиС за 2010–2020 гг. по России и Удмуртской Республике. Данные для анализа взяты из статистических отчетов по форме № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте»<sup>1</sup> (далее – отчет № 1-ФК).

По своей структуре отчет № 1-ФК состоит из семи разделов.

1. Кадры. В данном разделе отражается количество работников, занятых в сфере ФКиС.

2. Физкультурно-оздоровительная работа. В данном разделе отражается информация об общем количестве потребителей услуг в области ФКиС.

3. Спортивная инфраструктура. В данном разделе отражается информация о количестве и типе спортивных сооружений, их состоянии, единовременной пропускной способности и т. д.

4. Финансирование физической культуры и спорта. В данном разделе отражается информация об общих объемах финансирования сферы ФКиС из всех источников поступлений.

5. Развитие видов спорта и двигательной активности. В данном разделе отражается информация о количестве потребителей конкретных услуг в области ФКиС, их спортивной квалификации, численности тренеров и спортивных судей.

6. Социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО). В данном разделе содержится общая информация о СОНКО.

7. Спортивное мастерство. В данном разделе отражается информация о качественных характеристиках потребителей спортивных услуг.

В рамках анализа спроса и финансирования услуг в области ФКиС нас интересуют показатели разделов 2 и 4.

В таблице 5 представлены данные по объемам финансирования сферы ФКиС в России за 2011–2020 гг.

---

<sup>1</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 Росстата от 27 марта 2019 г. № 172.

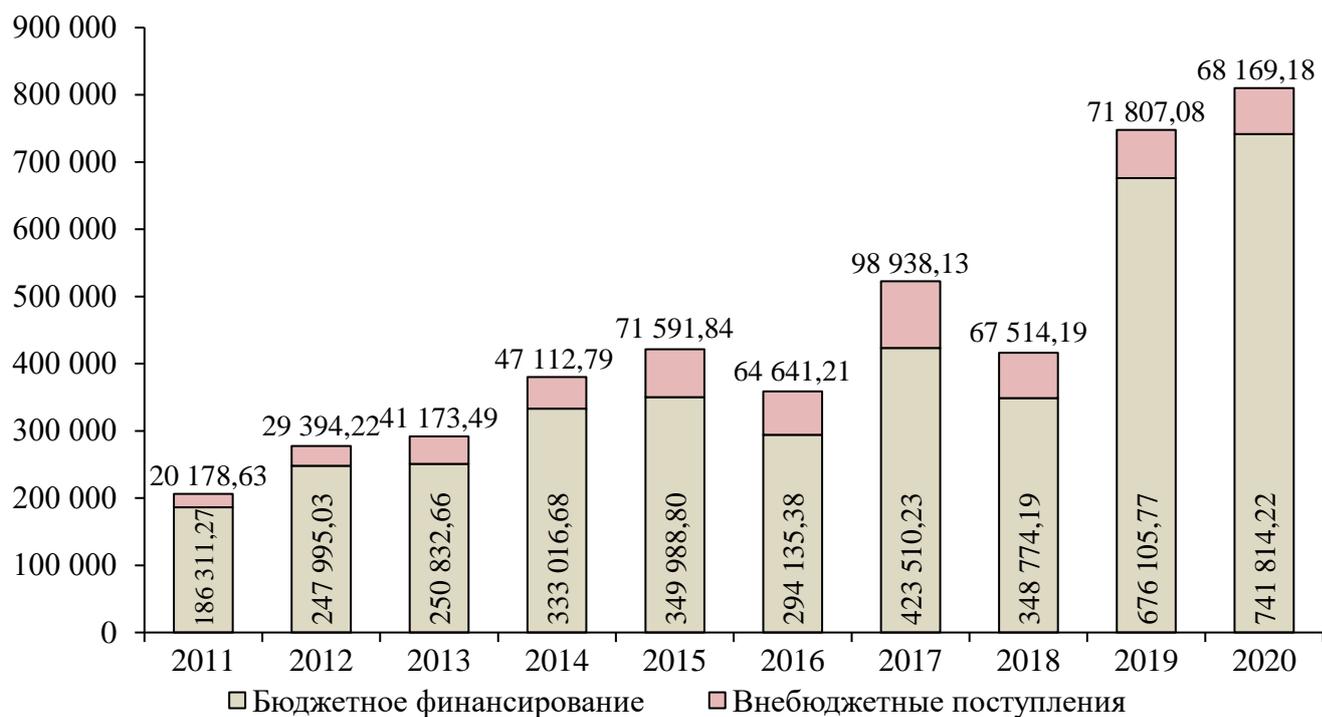
Таблица 5 – Финансирование сферы ФКиС в России за 2011–2020 гг., млн р.

Год	Бюджетное финансирование	Внебюджетные поступления	Итого по периодам
2011	186 311,27	20 178,63	206 489,90
2012	247 995,03	29 394,22	277 389,25
2013	250 832,66	41 173,49	292 006,15
2014	333 016,68	47 112,79	380 129,46
2015	349 988,80	71 591,84	421 580,65
2016	294 135,38	64 641,21	358 776,59
2017	423 510,23	98 938,13	522 448,36
2018	348 774,19	67 514,19	416 288,39
2019	676 105,77	71 807,08	747 912,85
2020	741 814,22	68 169,18	809 983,41
<b>Итого</b>	<b>3 852 484,23</b>	<b>580 520,76</b>	<b>4 433 005,01</b>

Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf> (дата обращения: 12.09.2021).

По данным таблицы 5 построим рисунок 12, показывающий соотношение бюджетного и внебюджетного финансирования сферы ФКиС. Из рисунка видно, что объем внебюджетного финансирования очень мал по сравнению с бюджетным финансированием.

На рисунке 13 представлена динамика финансирования сферы ФКиС в России из бюджета и внебюджетных источников за 2011–2020 гг. График показывает положительную динамику по обоим направлениям финансирования. И если по направлению бюджетного финансирования виден экспоненциальный тренд роста, то по внебюджетному направлению тренд носит линейный характер. Относительно 2011 г. бюджетное финансирование выросло в 3,98 раза, или на 555 502,95 млн р., а внебюджетное – в 3,38 раза, или на 47 990,55 млн р. В относительных значениях рост финансирования практически одинаков, однако с каждым годом наблюдается увеличение разрыва в абсолютных значениях. На начало периода разница составляет 166 132,64 млн р., а к концу периода увеличивается до 673 645,04 млн р.



Примечание – Составлено автором по данным таблицы 5.

Рисунок 12 – Соотношение бюджетного и внебюджетного финансирования сферы ФКиС в России за 2011–2020 гг., млн р.



Примечание – Составлено автором по данным таблицы 5.

Рисунок 13 – Динамика финансирования сферы ФКиС в России за 2011–2020 гг., млн р.

Соотношение финансирования сферы ФКиС за счет бюджетных и внебюджетных средств в Удмуртской Республике согласно данным официальной статистической отчетности представлено в таблице 6.

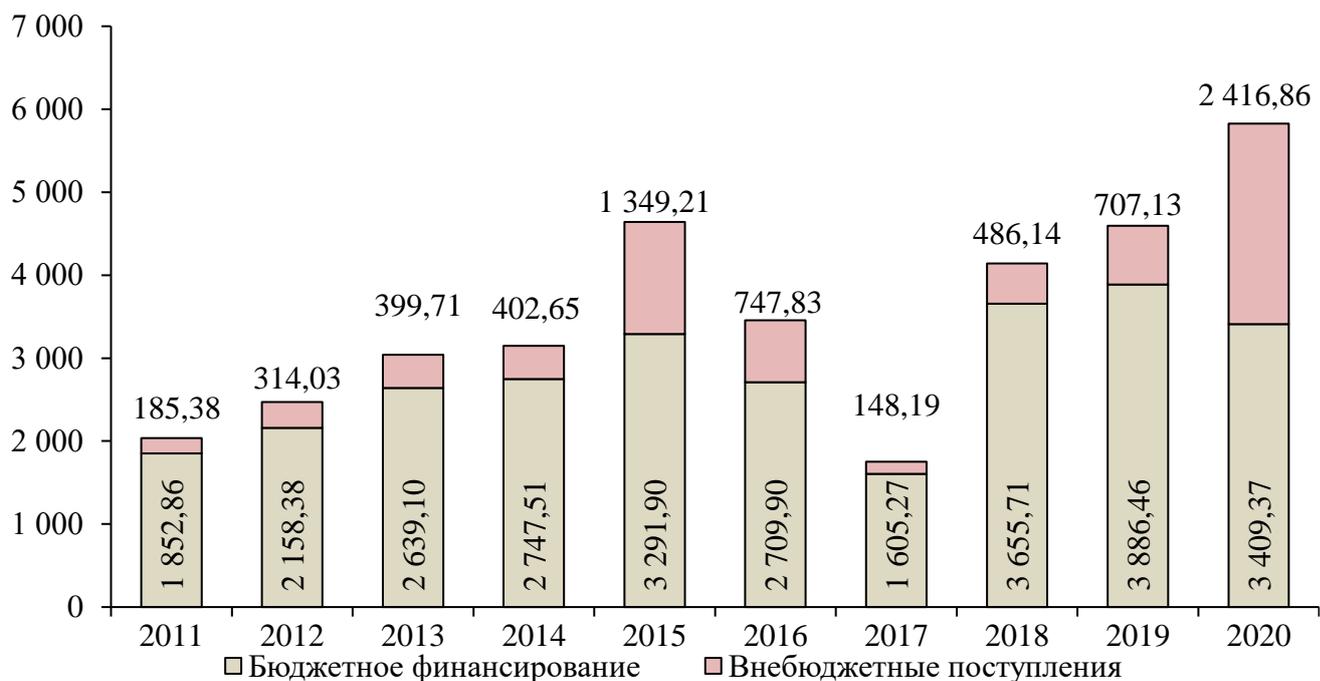
Таблица 6 – Финансирование сферы ФКиС в Удмуртской Республике за 2011–2020 гг., млн р.

Год	Бюджетное финансирование	Внебюджетные источники	Итого по периодам
2011	1 852,86	185,38	2 038,24
2012	2 158,38	314,03	2 472,40
2013	2 639,10	399,71	3 038,81
2014	2 747,51	402,65	3 150,16
2015	3 291,90	1 349,21	4 641,11
2016	2 709,90	747,83	3 457,73
2017	1 605,27	148,19	1 753,46
2018	3 655,71	486,14	4 141,84
2019	3 886,46	707,13	4 593,59
2020	3 409,37	2 416,86	5 826,22
<b>Итого</b>	<b>29 686,61</b>	<b>7 157,11</b>	<b>35 113,55</b>
Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство спорта РФ. – URL: <a href="https://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf">https://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf</a> (дата обращения: 12.09.2021).			

На рисунке 14 показано соотношение бюджетных и внебюджетных источников финансирования в Удмуртской Республике.

В относительном сравнении данные рисунка 14 совпадают с гистограммой, представленной на рисунке 12, что также показывает малую долю внебюджетного финансирования относительно общего по Удмуртской Республике.

На рисунке 15 представлена динамика финансирования сферы ФКиС в Удмуртской Республике из бюджета и внебюджетных источников за 2011–2020 гг. Данные этого рисунка так же, как и рисунка 13, показывают положительную динамику по обоим направлениям финансирования.



Примечание – Составлено автором по данным таблицы 6.

Рисунок 14 – Соотношение бюджетного и внебюджетного финансирования сферы ФКиС в Удмуртской Республике за 2011–2020 гг., млн р.

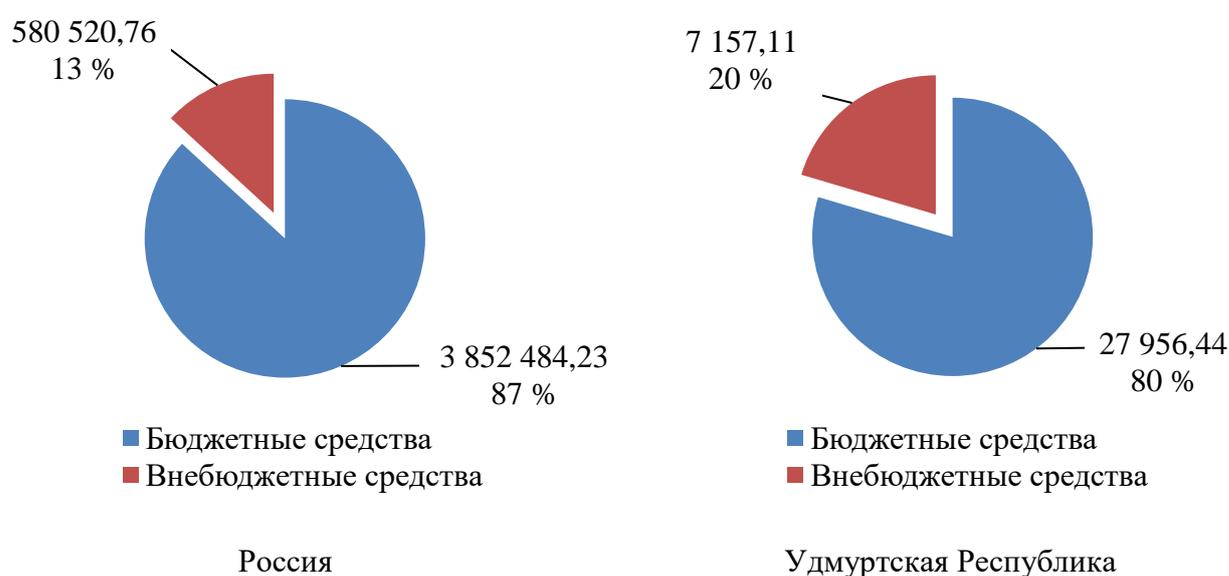


Примечание – Составлено автором по данным таблицы 6.

Рисунок 15 – Динамика финансирования сферы ФКиС в Удмуртской Республике за 2011–2020 гг., млн р.

В Удмуртской Республике относительно 2011 г. бюджетное финансирование выросло в 1,84 раза, или на 1 556,51 млн р., а внебюджетное – в 13,04 раза, или на 2 231,48 млн р. На начало периода разница составляет 1 667,48 млн р., а к концу периода разница уменьшилась до 992,51 млн р.

На рисунке 16 представлено сравнение финансирования сферы ФКиС по России и Удмуртской Республике за счет бюджетных и внебюджетных средств в общем объеме за 2011–2020 гг.



Примечание – Составлено автором по данным таблицы 6.

Рисунок 16 – Соотношение источников финансирования сферы ФКиС по России и Удмуртской Республике в целом за 2011–2020 гг.

Данные, представленные на рисунке 16, показывают, что доли внебюджетных денежных средств в Удмуртской Республике и в России различаются на 7 %.

Представленный анализ источников финансирования показывает слабое развитие стратегии привлечения дополнительных денежных средств и преобладающий объем бюджетного финансирования. Данный факт может быть обусловлен следующими причинами.

Во-первых, уставная деятельность государственных спортивных учреждений направлена на реализацию Закона № 329-ФЗ, Концепции-2025 и Стратегии-2030.

Данные нормативно-правовые акты имеют социальный характер. Подготовка спортсменов, оздоровление граждан, проведение спортивных мероприятий – это направления деятельности социального государства. В соответствии с п. 1. ст. 7 Конституции страны Российская Федерация – социальное государство, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека<sup>1</sup>.

Во-вторых, концентрация на бюджетных процессах и их сопровождении, отчетности и бюрократии лишает как временных, так и внутренних человеческих ресурсов на ориентирование в сторону внебюджетных доходов.

В-третьих, действующая нормативно-правовая база, на которой построена организационно-экономическая модель сферы ФКиС, описанная в параграфе 1.3 настоящего исследования, является препятствием для развития внебюджетной и коммерческой деятельности в государственных спортивных учреждениях.

Для социальных систем в целом и для сферы ФКиС в частности существуют определенные индикаторы и показатели, определяющие эффективность работы. Состав экономических показателей сферы ФКиС в масштабах страны и отдельного региона определяет роль Стратегия-2030<sup>2</sup>.

Согласно отчету № 1-ФК за 2020 г. наиболее массовыми возрастными категориями потребителей услуг в сфере ФКиС в России оказались дети с 3 до 15 лет и взрослые с 30 до 59 лет<sup>3</sup>. На рисунке 17 представлены статистические данные по возрастному соотношению потребителей услуг в сфере ФКиС.

Рисунок 17 показывает, что самой малочисленной возрастной категорией потребителей услуг в области ФКиС является категория от 80 лет и старше, ее доля составляет 0,12 %. Также малочисленными являются категории 16–18 лет и 60–79 лет (6,44 % и 7,56 % соответственно). Возраст 16–18 лет совпадает с периодом

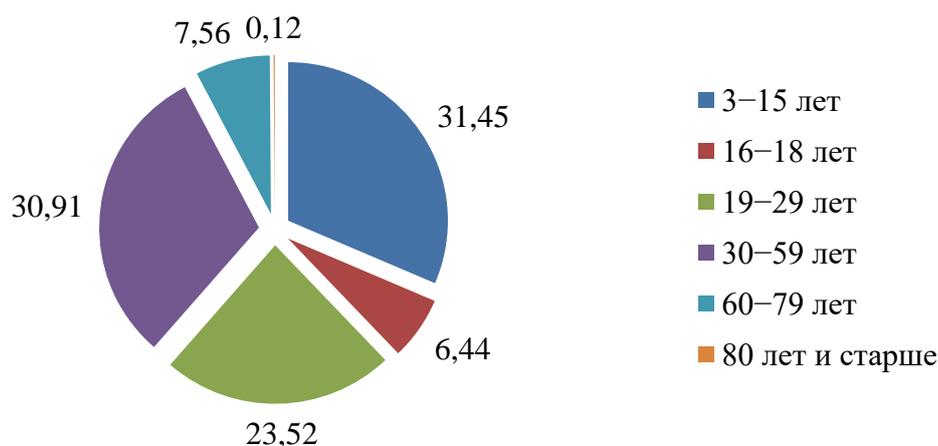
---

<sup>1</sup> Конституция Российской Федерации. – URL: <http://www.constitution.ru> (дата обращения: 25.09.2021).

<sup>2</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.

<sup>3</sup> Сводный отчет 1-ФК по Российской Федерации за 2020 г. / Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf> (дата обращения: 14.05.2021).

поступления школьников в учреждения высшего образования. Однако следующая категория 19–29 лет совпадает со студенчеством и работающей молодежью, доля потребителей данного возраста составляет 23,52 %. Категория 60–79 лет показывает закономерный спад физической активности и интереса к услугам в области ФКиС, учитывая, что, по данным Федеральной службы государственной статистики, средняя продолжительность жизни за 2019 г. составила 73,34 года<sup>1</sup>.



Примечание – Составлено автором по: Сводный отчет 1-ФК по Российской Федерации за 2020 г. / Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf> (дата обращения: 14.05.2021).

Рисунок 17 – Возрастное соотношение потребителей услуг в сфере ФКиС по России в 2020 г., %

В Удмуртской Республике возрастное соотношение потребителей услуг в сфере ФКиС в 2020 г. (рисунок 18) сопоставимо с общероссийскими показателями.

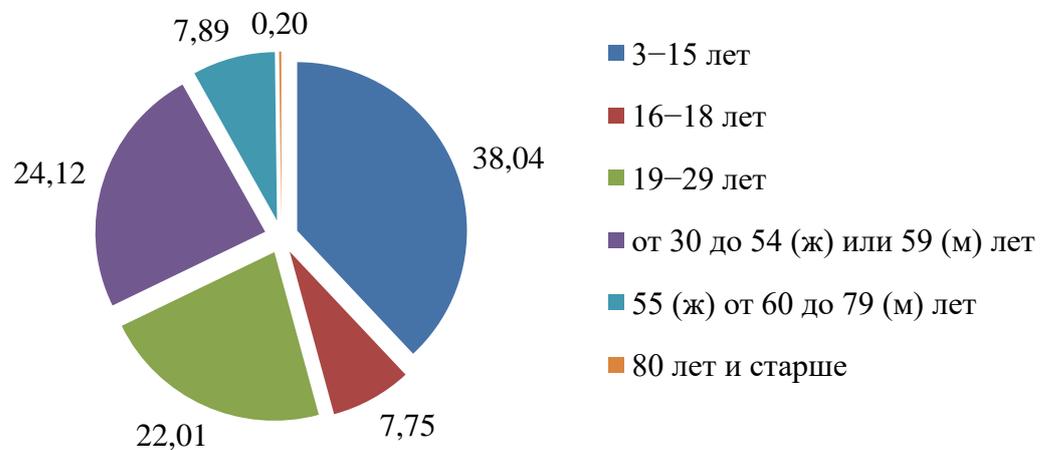
В Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г.<sup>2</sup> (далее – Стратегия-2020) целевой показатель «Доля граждан Российской Федерации, систематически занимающихся физической культурой

<sup>1</sup> Демография // Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 12.09.2021).

<sup>2</sup> Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г.: распоряжение Правительства РФ от 7 августа 2009 г. № 1101-р.

и спортом, в общей численности населения, %» имел шаг в пять лет. Отталкиваясь от базового значения 15,9 %, к 2015 г. он должен был составлять 30 %, а к 2020 г. – 40 %, т. е. данный показатель должен был увеличиться в 2,52 раза с учетом изменения численности населения. Фактическое значение составило 43 %, что послужило базовым значением для Стратегии-2030 по данному показателю.

В таблице 7 приведены данные по финансированию сферы ФКиС и доле финансирования физкультурно-оздоровительных услуг согласно Стратегии-2030, а также расчетные данные согласно статистическим отчетам (столбцы 4–6).



Примечание – Составлено автором по: Сводный отчет по форме федерального статистического наблюдения № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте» за 2020 г. / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/1FK\\_SVod-2020.xls](https://minsport18.udmr.ru/1FK_SVod-2020.xls) (дата обращения: 04.10.2021).

Рисунок 18 – Возрастное соотношение потребителей услуг в сфере ФКиС по Удмуртской Республике в 2020 г., %

Данные таблицы 7 показывают, что в период с 2015 по 2019 г. в России финансирование физкультурно-спортивных услуг увеличилось в 1,85 раза, а в Удмуртской Республике – в 2,15 раза. Количество потребителей увеличилось в 1,38 и 1,05 раза соответственно, а усредненные финансовые затраты на одного потребителя – в 1,34 раза и 2,05 раза.

Таблица 7 – Показатели Стратегии-2020 по Российской Федерации и Удмуртской Республике

Год	Уровень	Объем финансирования сферы ФКиС, млн р.	Доля финансирования физкультурно-оздоровительных услуг, %	Объем финансирования физкультурно-оздоровительных услуг, млн р.	Количество потребителей физкультурно-оздоровительных услуг, млн чел.	Средний объем финансирования на одного потребителя, р.
1	2	3	4	5	6	7
2015	Российская Федерация	254 900,00	38,30	97 626,70	39,20	2 490,48
	Удмуртская Республика	4 641,10	22,22	1 031,35	0,24	4 244,24
2019	Российская Федерация	375 400,00	48,20	180 942,80	54,14	3 342,13
	Удмуртская Республика	4 593,58	48,37	2 222,06	0,26	8 713,96

Примечание – Составлено и рассчитано автором по: Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г.: распоряжение Правительства РФ от 7 августа 2009 г. № 1101-р; Сводный отчет по форме федерального статистического наблюдения № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте» за 2015 г. / Министерство спорта РФ. – URL: [https://minsport.gov.ru/2017/doc/1FKSvod\\_2015.xls](https://minsport.gov.ru/2017/doc/1FKSvod_2015.xls) (дата обращения: 14.05.2021); Сводный отчет 1-ФК по Российской Федерации за 2019 г. / Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf> (дата обращения: 14.05.2021); Сводный отчет № 1-ФК по Удмуртской Республике за 2015 и 2019 гг. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/Stat\\_2015-2019.rar](https://minsport18.udmr.ru/Stat_2015-2019.rar) (дата обращения: 12.09.2021).

Если ввести в расчет вложенных государством бюджетных средств уровень инфляции с декабря 2015 г. по декабрь 2019 г., который составил 16,97 %<sup>1</sup>, то покупательная способность денег в 2019 г., направленных на физкультурно-оздоровительные услуги в России, составит 154,69 млрд р., а затраты на одного потребителя – 2 857,46 р., т. е. финансирование относительно покупательной способности увеличилось в 1,58 и 1,15 раза соответственно. В Удмуртской Республике данные показатели с учетом инфляции составят 1,89 млрд р. и 7 449,74 р. соответственно; увеличение финансирования по покупательной способности составило 1,84 и 1,75 раза.

<sup>1</sup> Инфляция в России. – URL: <https://уровень-инфляции.рф> (дата обращения: 10.10.2021).

Процентные значения целевого показателя «Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом (в общей численности граждан, не имеющих противопоказаний и ограничений для занятий физической культурой и спортом)» Стратегии-2030 в период ее реализации должны соответствовать таблице 8.

Таблица 8 – Динамика изменений ЦП Стратегии-2030

Период	Год	Значение (x), %	Коэффициент роста	
			цепной $k^{\text{цеп}}$	базисный $k^{\text{баз}}$
$t_{\text{баз}}$	2020	43,0	–	–
$t_{\text{баз} + 1}$	2021	45,2	1,05	1,05
$t_{\text{баз} + 2}$	2022	48,0	1,06	1,12
$t_{\text{баз} + 3}$	2023	51,5	1,07	1,20
$t_{\text{баз} + 4}$	2024	55,0	1,07	1,28
$t_{\text{баз} + 5}$	2025	57,0	1,04	1,33
$t_{\text{баз} + 6}$	2026	59,0	1,04	1,37
$t_{\text{баз} + 7}$	2027	61,5	1,04	1,43
$t_{\text{баз} + 8}$	2028	64,0	1,04	1,49
$t_{\text{баз} + 9}$	2029	67,0	1,05	1,56
$t_{\text{баз} + 10}$	2030	70,0	1,04	1,63
Примечание – Рассчитано автором.				

По данному целевому показателю в таблице 8 также приведены значения цепных и базисных коэффициентов роста, рассчитанные по формулам:

– цепной коэффициент роста:

$$k^{\text{цеп}} = \frac{x_n}{x_{n-1}}; \quad (1)$$

– базисный коэффициент роста:

$$k^{\text{баз}} = \frac{x_{\text{баз}+n}}{x_{\text{баз}}}. \quad (2)$$

На основе сравнения целевых показателей Стратегии-2020 и Стратегии-2030 по базисному коэффициенту роста, которые составили 2,25 и 1,63 соответственно, видно, что темпы уменьшились. Однако это не уменьшает масштаба данного целевого показателя к 2030 г.

Приведенные показатели обязательны для выполнения Удмуртской Республикой. Возможны небольшие отклонения по тем или иным показателям в зависимости от региональных особенностей, но в целом относительные объемы неизменны<sup>1</sup>.

Для оценки удельного веса спроса на платные услуги в области ФКиС по России в таблице 9 рассмотрим динамику изменения численности потребителей таких услуг за 2015–2020 гг. согласно формам № 1-ФК.

Таблица 9 – Динамика спроса на услуги в области ФКиС по России за 2015–2020 гг.

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Численность потребителей услуг в области ФКиС, чел.:	43 499 232	46 701 336	50 155 404	54 291 524	58 616 642	62 000 381
– на платной основе	7 325 564	8 409 802	10 010 960	10 682 556	12 619 636	12 987 241
– на бесплатной основе	36 173 668	38 291 534	40 144 444	43 608 968	45 997 006	49 013 140
Доля потребителей платных услуг, %	16,84	18,01	19,96	19,68	21,53	20,95
Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство спорта РФ. – URL: <a href="https://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf">https://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf</a> (дата обращения: 12.09.2021).						

Из таблицы 9 видно, что за рассматриваемый период количество потребителей платных услуг в области ФКиС по России выросло с 16,84 % до 20,95 %, в ко-

<sup>1</sup> Ryankova S., Arkalov D. Healthy society as one of the main directions of the strategy for the development of sport in Russia until 2030 // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 291. – Art. 06009.

личественном измерении увеличение произошло на 5 661 677 чел., или в 1,77 раза, при этом общее количество увеличилось на 18 501 149 чел., или в 1,43 раза.

Стоит отметить, что согласно исследованиям Л. Б. Нюренбергер спрос на услуги в области ФКиС с 2010 г. только растет<sup>1</sup>, что совпадает данными, приведенными в таблице 9.

Аналогичные данные приведем по Удмуртской Республике и рассмотрим динамику изменения численности потребителей услуг в области ФКиС за 2015–2020 гг. согласно формам № 1-ФК (таблица 10).

Таблица 10 – Динамика спроса на услуги в области ФКиС в Удмуртской Республике за 2015–2020 гг.

Показатель	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Численность потребителей услуг в области ФКиС, чел.	450 410	472 412	508 695	523 146	550 365	607 574
– на платной основе	62 092	70 189	56 907	96 211	101 001	121 977
– на бесплатной основе	388 318	402 223	451 788	426 935	449 364	485 597
Доля потребителей платных услуг, %	13,79	14,86	11,19	18,39	18,35	20,08
Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республике. – URL: <a href="https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php">https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php</a> (дата обращения: 12.10.2021).						

Из таблицы 10 видно, что за рассматриваемый период количество потребителей услуг в области ФКиС выросло с 13,79 % до 20,08 %, в количественном измерении увеличение произошло на 59 885 чел., или в 1,96 раза, при этом общее количество увеличилось на 157 154 чел., или в 1,34 раза. Представленные данные также характеризуют экономическое поведение населения<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Нюренбергер Л. Б. Структурные изменения в современной сфере услуг // Повышение конкурентоспособности социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов: сб. материалов VII Междунар. науч.-практ. конф. (Ялта, 2–4 апреля 2020 г.). – Симферополь: Ариал, 2020. – С. 13–14.

<sup>2</sup> Eliab M. B., Krumerc A., Morgulev E. Ask not what economics can do for sports – ask what sports can do for economics // Journal of behavioral and experimental economics. – 2020. – Vol. 89. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214804320305954> (дата обращения: 14.09.2021).

Увеличение спроса на услуги в области ФКиС подразумевает высокую загрузку спортивной инфраструктуры, за исключением общегородских открытых пространств. Основная уставная цель спортивных учреждений, оказывающих спортивные услуги, заключается в подготовке спортсменов и достижении спортивных результатов в рамках выполнения госзадания. Предоставление услуг лицам, которые не получают спортивные услуги, является дополнительным источником внебюджетных поступлений для учреждений. Полученные средства от таких услуг возможно направить на содержание спортивного объекта, укрепление материально-технической базы, фонд оплаты труда и пр.

На практике при планировании доходов и расходов учреждению необходимо предусмотреть все возможные направления с учетом опыта предыдущих периодов и анализа новых направлений дохода. Это совпадает с мнением З. Г. Зайнашевой и О. С. Мутракова, которые отмечают, что при планировании деятельности спортивным учреждениям необходимо проводить сегментацию рынка услуг в области ФКиС, а на основе информации о сегментах выбирать необходимые инструменты планирования<sup>1</sup>. Также З. Г. Зайнашева пишет, что спортивным учреждениям необходимо эффективно распределять и использовать имеющиеся ресурсы и своевременно адаптироваться к изменяющимся условиям<sup>2</sup>. Это достаточно затруднительно в бюджетном секторе экономики, но успешно применяется в частном секторе услуг в области ФКиС. В связи с этим важным фактором в организационно-экономическом регулировании реализации спортивных услуг является построение равновесной и пропорциональной модели управления бюджетными и внебюджетными средствами на основе затрачиваемых временных, человеческих, энергетических и материальных ресурсов при выполнении госзадания и оказании платных услуг<sup>3</sup>. При

---

<sup>1</sup> Зайнашева З. Г., Мутраков О. С. Зарубежный опыт планирования и развития сферы спортивно-оздоровительных услуг // Вестник Уфимского государственного нефтяного технического университета. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2016. – № 4 (18). – С. 45–49.

<sup>2</sup> Зайнашева З. Г. Эффективность как фактор повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг // Интеграция и дифференциация науки и практики в контексте приоритетных парадигм развития цивилизации: сб. науч. ст. по итогам нац. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 23–24 октября 2020 г.). – СПб.: СПбГЭУ, 2020. – С. 209–212.

<sup>3</sup> Аркалов Д. П., Литвин А. В. Оценка финансирования и спроса на физкультурно-спортивные услуги в России и Удмуртской Республике // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2022. – № 3. – С. 446–463.

этом чтобы иметь возможности конкурировать за потребителей во внебюджетном секторе услуг в области ФКиС, необходимо постоянно применять и обновлять различные маркетинговые мероприятия<sup>1</sup>.

### **2.3 Анализ и оценка состояния финансирования спортивных услуг и объемов спортивного продукта в Удмуртской Республике**

Для формирования конечного продукта любой системе нужны входные данные<sup>2</sup>, или ресурсы. Финансовые ресурсы являются одним из наиболее важных видов ресурсов<sup>3</sup>, они должны быть стабильными и достаточными<sup>4</sup>. Реализация спортивных услуг подразумевает приобретение большого объема материально-технического обеспечения и дополнительных услуг, необходимых для формирования спортивного продукта<sup>5</sup>. Ввиду того, что реализацию спортивных услуг и формирование конкурентоспособных спортсменов осуществляют государственные спортивные учреждения, рассмотрим объемы финансирования спортивных услуг и количество потребителей таких услуг по Удмуртской Республике. Объем финансирования государственных спортивных учреждений Удмуртской Республики за период с 2010 по 2019 г. представлен в таблице 11.

---

<sup>1</sup> Карпова Г. А., Волошинова М. В., Кучумов А. В., Печерица Е. В. Факторы, оказывающие воздействие на объем продаж туристских услуг // Журнал правовых и экономических исследований. – 2019. – № 4. – С. 183–188.

<sup>2</sup> Kornet M. E., Medvedev A. V., Yareshchenko D. I. Managing a group of objects as a task of system analysis // Siberian journal of science and technology. – 2020. – Vol. 21, no. 2. – P. 176–186.

<sup>3</sup> Закирова Э. Р., Филиппов С. Д., Федькович Г. Н. Управление финансовыми ресурсами с позиций рекомендаций органов внутреннего финансового контроля // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2017. – № 3. – С. 3–8.

<sup>4</sup> Горбань С. Н., Приходько В. В. Спорт как отрасль и сфера // Теория и практика физической культуры. – 1996. – № 6. – С. 18–20.

<sup>5</sup> Крылова В. М. Материально-техническое обеспечение спортивных школ – базис подготовки спортивного резерва // Вестник спортивной науки. – 2017. – № 6. – С. 32–34; Крылова В. М. Требования к материально-техническому обеспечению спортивной подготовки спортсменов по видам спорта // Вестник спортивной науки. – 2016. – № 5. – С. 48–51.

Таблица 11 – Финансирование государственных спортивных учреждений в Удмуртской Республике за 2010–2019 гг., млн р.

Год	Бюджет			Внебюджетные источники	Итого
	федеральный	региональный	муниципальный		
2010	0,00	140,56	412,26	0,00	552,82
2011	0,00	143,74	419,93	0,00	563,67
2012	0,00	145,21	435,64	0,00	580,86
2013	0,00	174,41	471,56	0,00	645,97
2014	1,24	186,01	692,17	80,22	959,64
2015	5,42	226,88	757,40	113,85	1 103,55
2016	15,15	325,04	641,59	124,35	1 106,14
2017	6,88	324,08	695,84	157,85	1 184,64
2018	1,21	280,96	763,73	145,82	1 191,72
2019	7,44	457,15	798,07	170,10	1 432,76

Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021).

Стоит отметить, что финансирование из федерального бюджета направлено на укрепление материально-технической базы спортивных учреждений: закупку спортивного оборудования, инвентаря и экипировки, причем только на определенные виды спортивных услуг.

Отдельно рассмотрим в таблице 12 объемы валового регионального продукта по Удмуртской Республике как одного из основных показателей экономического развития региона<sup>1</sup>.

Сопоставим на рисунке 19 данные по ВРП и финансированию государственных спортивных учреждений Удмуртской Республики, при этом для каждого показателя введем собственную шкалу: для ВРП действительна левая шкала, для государственных спортивных учреждений – правая.

<sup>1</sup> Карпунина Е. К., Колесниченко Е. А. Валовой региональный продукт как основной показатель развития региона // Социально-экономические явления и процессы. – 2008. – № 1 (9). – С. 35–41; Петров А. Н. Валовой внутренний продукт как индикатор реструктуризации региональной экономики // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 32. – С. 19–28.

Таблица 12 – Объем валового регионального продукта по Удмуртской Республике за 2010–2019 гг., млн р.

Год	Объем ВРП	Год	Объем ВРП
2010	274 578,10	2015	517 999,80
2011	335 984,00	2016	531 855,80
2012	372 782,70	2017	552 303,50
2013	405 126,40	2018	679 938,90
2014	450 548,90	2019	721 345,10

Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация по ВРП / Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 14.10.2021).

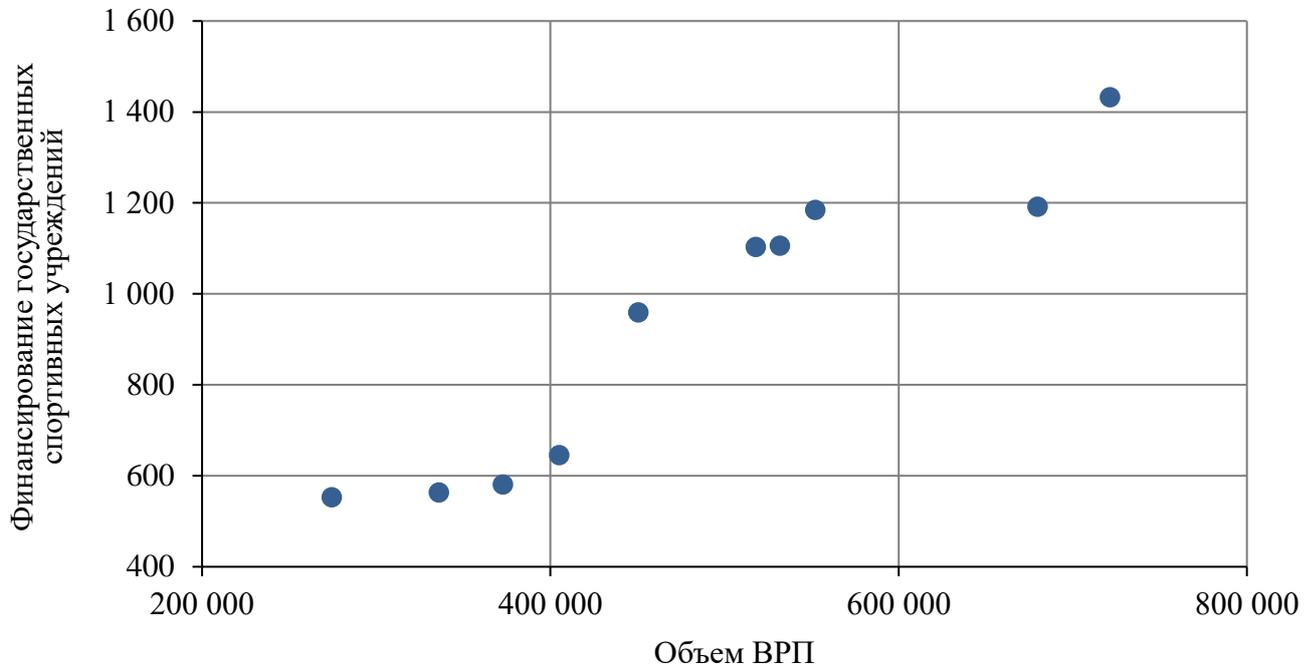


Примечание – Составлено автором по данным таблицы 12.

Рисунок 19 – Динамика финансирования государственных спортивных учреждений и роста ВРП в Удмуртской Республике за 2010–2019 гг., млн р.

По данным, приведенным на рисунке 19, видно, что за рассматриваемый период наблюдается положительная динамика, объем финансирования растет, а экс-

пониженные тренды практически совпадают. Это может говорить о прямой взаимосвязи данных показателей. Для проверки данного утверждения рассчитаем коэффициент корреляции Пирсона и построим диаграмму на рисунке 20.



Примечание – Составлено автором по данным таблиц 11 и 12.

Рисунок 20 – Взаимосвязь ВРП и финансирования государственных спортивных учреждений по Пирсону, млн р.

Коэффициент Пирсона по взаимосвязи ВРП и финансирования государственных спортивных учреждений равен 0,95, что говорит о высокой взаимосвязи данных показателей.

Для изучения, оценки и прогнозирования изменений статистических показателей во времени в экономическом анализе и не только применяются временные ряды. Зачастую модели, построенные с помощью временных рядов, являются дескриптивными<sup>1</sup> и применяются наряду с другими моделями и методами анализа и прогноза. Данный метод нашел отражение в работах, посвященных профилактике

<sup>1</sup> Кориков А. М., Павлов С. Н. Теория систем и системный анализ. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 288 с.

преступности<sup>1</sup>, проблемам безработицы<sup>2</sup>, эпидемиологическим проблемам<sup>3</sup>, комплексному анализу и оценке рационального использования бюджетных средств в социальной сфере<sup>4</sup> на региональном и муниципальном уровнях<sup>5</sup> и пр.

Для сопоставления финансирования спортивных услуг с количеством получателей таких услуг рассчитаем значения коэффициентов временных рядов по данным параметрам. Соответствующие расчеты производились в программном комплексе MS Excel. Первоначальный расчет произведен по финансовым ресурсам<sup>6</sup> согласно таблице 13. Алгоритм расчета приведен в приложении А.

Сумма всех цепных абсолютных приростов (879,95) равна базисному абсолютному приросту последнего периода (879,95), что свидетельствует о правильности расчетов<sup>7</sup>.

Из полученных данных можно сделать следующие выводы:

- в 2010–2019 гг. спортивные услуги в регионе из всех уровней бюджета финансировались ежегодно в среднем на 932,18 млн р.;
- наиболее резкое снижение финансирования произошло в 2016 г. до 0,23 %;
- в течение рассматриваемого периода в общем складывается положительная тенденция: ежегодное финансирование увеличивается на 11,99 %;

---

<sup>1</sup> Шумилин О. В., Мячин Н. В. Анализ и прогнозирование динамики зарегистрированных преступлений в России на основе временного ряда 1991–2019 гг. // Вестник Уральского юридического института МВД России. – 2020. – № 4 (28). – С. 137–143.

<sup>2</sup> Скоблева А. И., Исавнин А. Г., Розенцвайг А. К. Статистический анализ динамики безработицы населения Российской Федерации с использованием временных рядов // Региональный экономический журнал. – 2020. – № 2 (29). – С. 56–60.

<sup>3</sup> Филатов А. Ю. Прогнозирование динамики распространения COVID-19 на основе моделей временных рядов // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2020. – № 2 (94). – С. 115–128.

<sup>4</sup> Литвин А. В., Аркалов Д. П., Исакина Э. В. Сравнительный анализ и оценка бюджетного финансирования физической культуры и спорта: муниципальный аспект // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020. – № 8 (118). – С. 63–72.

<sup>5</sup> Arkalov D. P. Analysis of budget financing of the sports industry at the municipal level // The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. – 2021. – Vol. 113. – P. 702–708.

<sup>6</sup> Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021).

<sup>7</sup> Kahn M. N. Technical analysis plain and simple: charting the markets in your language. – Upper Saddle River: FT Press, 2010. – 318 p.

Таблица 13 – Значения показателей временного ряда по параметру «Финансирование»

Год	Уровни ( $y_i$ ), млн р.	Абсолютный прирост		Темп роста, %		Темп прироста, %		Абсолютное значение 1 % прироста
		базисный $\Delta t^{\text{баз}} = y_i - y_1$	цепной $\Delta t^{\text{цеп}} = y_i - y_{(i-1)}$	базисный	цепной	базисный	цепной	
2010	552,82	–	–	–	–	–	–	–
2011	563,67	10,85	10,85	101,96	101,96	1,96	1,96	5,53
2012	580,86	28,04	17,19	105,07	103,05	5,07	3,05	5,64
2013	645,97	93,15	65,11	116,85	111,21	16,85	11,21	5,81
2014	959,64	406,83	313,68	173,59	148,56	73,59	48,56	6,46
2015	1 103,55	550,73	143,91	199,62	115,00	99,62	15,00	9,60
2016	1 106,14	553,33	2,59	200,09	100,23	100,09	0,23	11,04
2017	1 184,64	631,83	78,50	214,29	107,10	114,29	7,10	11,06
2018	1 191,72	638,90	7,08	215,57	100,60	115,57	0,60	11,85
2019	1 432,76	<b>879,95</b>	241,04	259,18	120,23	159,18	20,23	11,92
<b>Сумма</b>	х	х	<b>879,95</b>	х	х	х	х	х
<b>Средние значения</b>	<b>932,18</b>	х	<b>97,77</b>	х	х	х	<b>11,99</b>	х

Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021).

Таблица 14 – Аналитическое выравнивание временного ряда по параметру «Финансирование»

Год	Уровни ( $y_i$ )	$t$	$t^2$	$y_t$	Выравненные значения $\hat{y}_t = 932,18 + 51,09t$	$(y_i - y_t)^2$	$(y_i - \hat{y}_t)^2$
1	2	3	4	5	6	7	8
2010	552,82	-9	81	-4 975,00	472,38	6 469,83	143 915,00
2011	563,67	-7	49	-3 946,00	574,56	118,54	135 797,40
2012	580,86	-5	25	-2 904,00	676,73	9 192,22	123 424,70
2013	645,97	-3	9	-1 938,00	778,91	17 674,04	81 915,70
2014	959,64	-1	1	-960,00	881,09	6 170,88	754,40
2015	1 103,55	1	1	1 104,00	983,27	14 468,47	29 368,90
2016	1 106,14	3	9	3 318,00	1 085,44	428,42	30 263,40
2017	1 184,64	5	25	5 923,00	1 187,62	8,86	63 738,70
2018	1 191,72	7	49	8 342,00	1 289,80	9 619,23	67 362,00
2019	1 432,76	9	81	12 895,00	1 391,97	1 663,73	250 585,70
<b>Сумма</b>	<b>9 321,77</b>	<b>0</b>	<b>330</b>	<b>16 859,21</b>	<b>9 321,77</b>	<b>65 814,21</b>	<b>927 125,81</b>

Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021).

– за исследуемый период в абсолютном значении финансирование выросло на 879,95 млн р.;

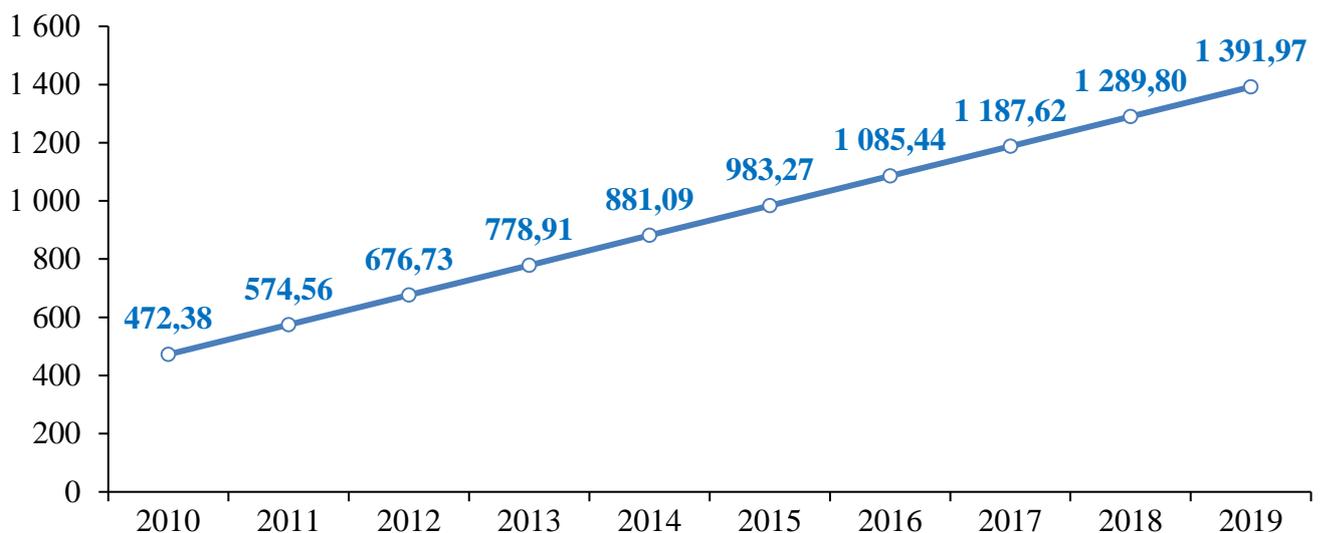
– в 2011 г. на 1 % увеличения финансирования приходится 5,53 млн р.;

– в 2019 г. на 1 % увеличения финансирования приходится уже 11,92 млн р.

Для математического описания тенденции финансирования спортивных услуг во времени проведем аналитическое выравнивание полученного временного ряда для нахождения уравнения линейного тренда (таблица 14). Алгоритм нахождения уравнения приведен в приложении А.

Искомое уравнение будет иметь вид  $\hat{y}_t = 932,18 + 51,09t$ .

По рассчитанным с помощью найденного уравнения значениям построим на рисунке 21 график. Значения графика представлены в столбце 6 таблицы 14.



Примечание – Составлено автором по данным таблицы 14.

Рисунок 21 – Графическое изображение выравненного временного ряда по параметру «Финансирование», млн р.

Эмпирическое корреляционное значение  $\eta$  будет равно 0,96. По шкале Чеддока полученное значение указывает на высокую связь<sup>1</sup>. Это означает, что урав-

<sup>1</sup> Ишханян М. В., Карпенко Н. В. Эконометрика. Часть 1. Парная регрессия. – М.: МГУПС (МИИТ), 2016. – 117 с.

нение можно с определенной точностью использовать для составления отраслевых планов и прогнозов.

Аналогичным методом рассчитаем значения коэффициентов временного ряда по количеству получателей спортивных услуг (таблица 15).

Проведя аналогичные расчеты, как и с финансовыми показателями, из полученных данных можем сделать следующие выводы:

- в 2010–2019 гг. спортивные услуги в регионе ежегодно получали 45,962 тыс. чел.;

- наиболее резкое снижение произошло в 2015 г. на 4,04 %;

- в течение рассматриваемого периода в общем складывается положительная тенденция: ежегодное число получателей увеличивается на 0,65 %;

- за исследуемый период в абсолютном значении количество получателей выросло на 2,024 тыс. чел.;

- в 2011 г. на 1 % увеличения количества получателей приходится 450 чел.;

- в 2019 г. на 1 % увеличения количества получателей приходится 470 чел.

Для математического описания тенденции изменения количества получателей спортивных услуг во времени проведем аналитическое выравнивание полученного временного ряда, для нахождения уравнения линейного тренда (таблица 16).

Проведя аналогичные расчеты, как и с финансовыми показателями при аналитическом выравнивании временного ряда, получим уравнение вида  $\hat{y}_t = 45,96 + 0,16t$ .

По рассчитанным с помощью найденного уравнения значениям построим на рисунке 22 график. Значения представлены в столбце 6 таблицы 16.

Сопоставим в таблице 17 полученные расчеты по финансовым показателям и количеству получателей за 2011–2019 гг.

Из представленных в таблице 17 и рисунке 23 данных видно, что рост объемов финансирования превышает рост количества получателей спортивных услуг. Из соотношения абсолютных значений 1 % прироста конца и начала рассматриваемого периода видно, что увеличение по финансированию составило 2,15 раза, а по количеству получателей – 1,04 раза.

Таблица 15 – Значения показателей временного ряда по параметру «Количество получателей спортивных услуг»

Год	Уровни ( $y_i$ ), тыс. чел.	Абсолютный прирост		Темп роста, %		Темп прироста, %		Абсолютное значение 1 % прироста
		базисный $\Delta t^{\text{баз}} = y_i - y_1$	цепной $\Delta t^{\text{цеп}} = y_i - y_{(i-1)}$	базисный	цепной	базисный	цепной	
2010	44,673	–	–	–	–	–	–	–
2011	44,555	–0,118	–0,118	99,74	99,74	–0,26	–0,26	0,45
2012	43,730	–0,943	–0,825	97,89	98,15	–2,11	–1,85	0,45
2013	42,997	–1,676	–0,733	96,25	98,32	–3,75	–1,68	0,44
2014	49,976	5,303	6,979	111,87	116,23	11,87	16,23	0,43
2015	47,956	3,283	–2,020	107,35	95,96	7,35	–4,04	0,50
2016	46,310	1,637	–1,646	103,66	96,57	3,66	–3,43	0,48
2017	45,827	1,154	–0,483	102,58	98,96	2,58	–1,04	0,46
2018	46,898	2,225	1,071	104,98	102,34	4,98	2,34	0,46
2019	46,697	2,024	–0,201	104,53	99,57	4,53	–0,43	0,47
<b>Сумма</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>2,024</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
<b>Средние значения</b>	<b>45,962</b>	<b>x</b>	<b>0,220</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>0,65</b>	<b>x</b>

Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021).

Таблица 16 – Аналитическое выравнивание временного ряда по параметру «Количество получателей спортивных услуг»

Год	Уровни ( $y_i$ )	$t$	$t^2$	$y_t$	Выравненные значения $\hat{y}_t = 45,96 + 0,16t$	$(y_i - y_t)^2$	$(y_i - \hat{y}_t)^2$
1	2	3	4	5	6	7	8
2010	44,673	-9	81	-402,00	44,52	0,02	1,70
2011	44,555	-7	49	-312,00	44,84	0,08	2,00
2012	43,730	-5	25	-219,00	45,16	2,04	5,00
2013	42,997	-3	9	-129,00	45,48	6,16	8,80
2014	49,976	-1	1	-50,00	45,80	17,43	16,10
2015	47,956	1	1	48,00	46,12	3,36	4,00
2016	46,310	3	9	139,00	46,44	0,02	0,10
2017	45,827	5	25	229,00	46,77	0,88	0,00
2018	46,898	7	49	328,00	47,09	0,04	0,90
2019	46,697	9	81	420,00	47,41	0,51	0,50
<b>Сумма</b>	<b>9 321,770</b>	<b>459,619</b>	<b>0</b>	<b>330,00</b>	<b>53,02</b>	<b>459,62</b>	<b>30,54</b>

Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021).

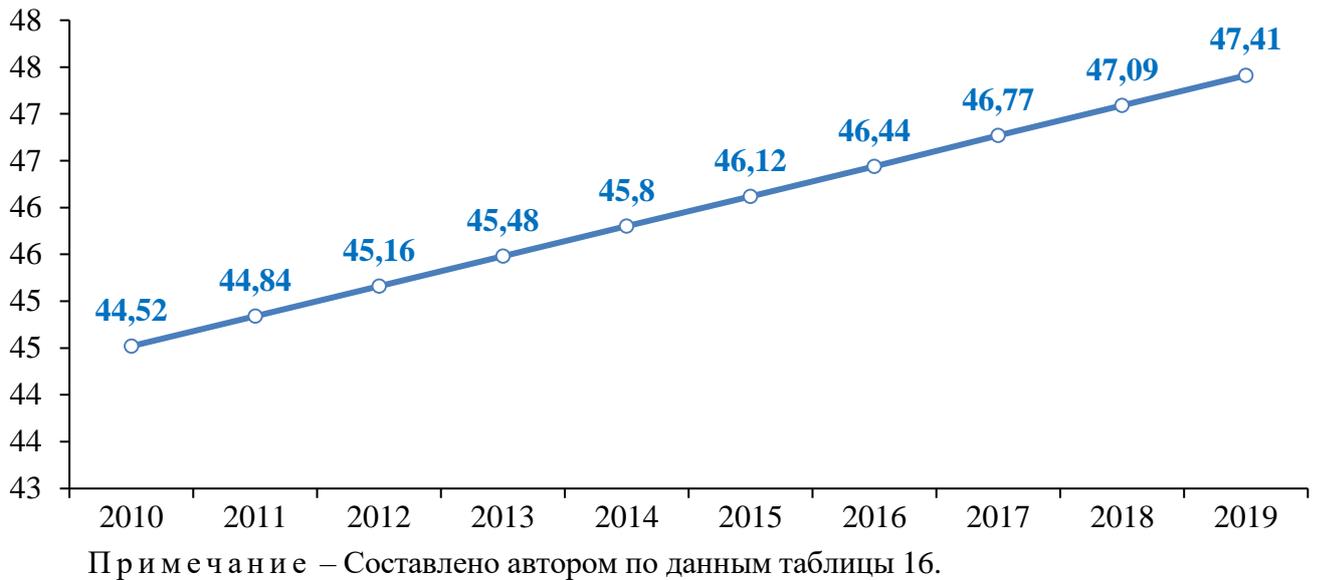


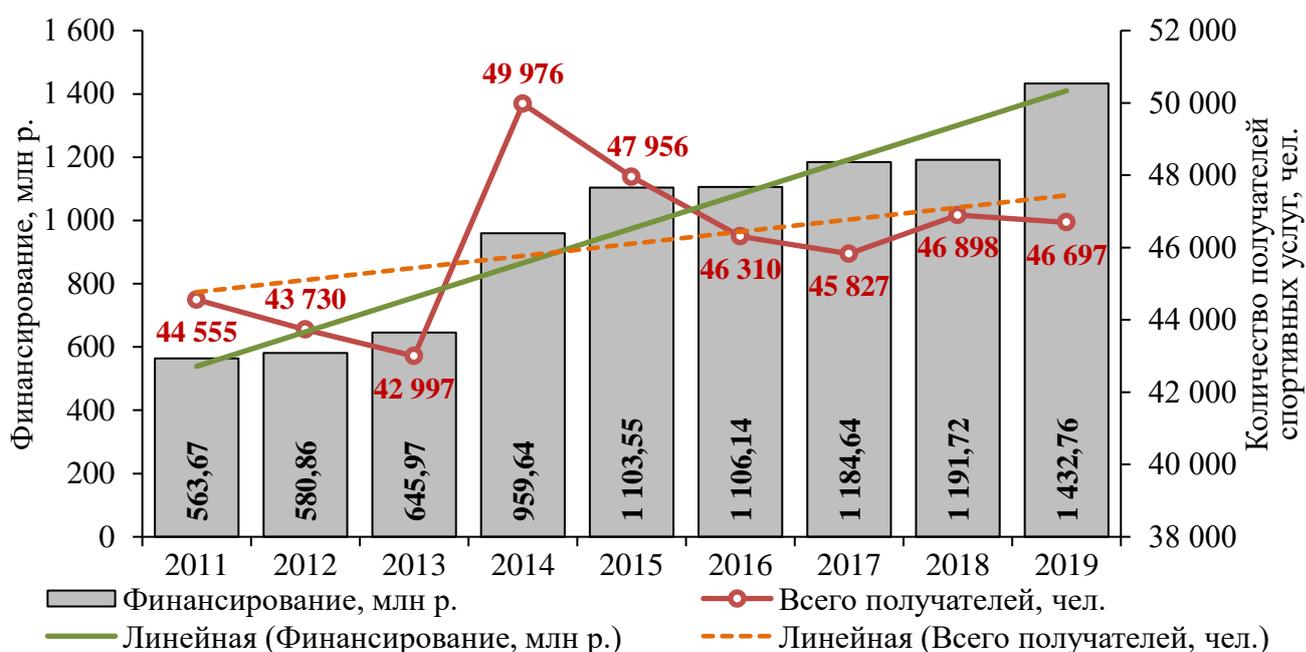
Рисунок 22 – Выравненный временной ряд по параметру «Количество получателей спортивных услуг», тыс. чел.

Таблица 17 – Соотношение параметров «Финансирование» и «Количество получателей спортивных услуг»

Год	Финансирование, млн р.	Всего получателей, чел.	Абсолютное значение 1 % прироста	
			Финансирование	Количество получателей
1	2	3	4	5
2011	563,670	44 555	5,53	0,45
2012	580,859	43 730	5,64	0,45
2013	645,968	42 997	5,81	0,44
2014	959,644	49 976	6,46	0,43
2015	1 103,551	47 956	9,60	0,50
2016	1 106,141	46 310	11,04	0,48
2017	1 184,643	45 827	11,06	0,46
2018	1 191,719	46 898	11,85	0,46
2019	1 432,763	46 697	11,92	0,47

Примечание – Составлено автором на основе данных таблиц 13 и 15.

По данным из столбцов 2 и 3 таблицы 17 построим диаграмму (рисунок 23).



Примечание – Составлено автором по данным таблицы 17.

Рисунок 23 – Соотношение «затраты – результат» за 2010–2019 гг.

Как отмечалось ранее в настоящем исследовании, основным документом, на исполнение которого нацелена реализация спортивных услуг, – это Концепция-2025. Главной целью данного документа является подготовка спортивного резерва для сборных команд России или конкурентоспособных спортсменов, которые являются конечным продуктом спортивной системы (спортивным продуктом), а также целью реализации спортивных услуг. Из таких получателей спортивных услуг формируется спортивная сборная команда<sup>1</sup> состав которой определяет авторитет страны на международной спортивной арене как одно из направлений миссии Стратегии-2030<sup>2</sup>.

Для определения доли спортивного продукта рассчитаем соотношение затратам согласно таблице 18.

На рисунке 24 представлено соотношение количества спортивного продукта и общего числа получателей спортивных услуг в Удмуртской Республике.

<sup>1</sup> Об утверждении общих принципов и критериев формирования списков кандидатов в спортивные сборные команды Российской Федерации и порядка утверждения этих списков: приказ Министерства спорта РФ от 12 апреля 2018 г. № 339.

<sup>2</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.

Таблица 18 – Соотношение затрат за 2010–2019 гг. на формирование одной единицы спортивного продукта

Год	Финансирование, млн р.	Количество получателей спортивных услуг, чел.	Получатели на этапах ВСМ*, чел.	Спортивный продукт, ед.	Доля спортивного продукта, % (стб. 4 : стб. 3)	У-затраты**, млн р. (стб. 2 : стб. 4)
1	2	3	4	5	6	7
2010	552,816	44 673	177	61	0,137	9,063
2011	563,670	44 555	171	75	0,168	7,516
2012	580,859	43 730	166	86	0,197	6,754
2013	645,968	42 997	170	98	0,228	6,592
2014	959,644	49 976	186	103	0,206	9,317
2015	1 103,551	47 956	199	118	0,246	9,352
2016	1 106,141	46 310	158	79	0,171	14,002
2017	1 184,643	45 827	172	127	0,277	9,328
2018	1 191,719	46 898	174	173	0,369	6,889
2019	1 432,763	46 697	120	147	0,315	9,747

Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021).

\* Этап высшего спортивного мастерства (ВСМ) – специализированная спортивная подготовка с учетом индивидуальных особенностей перспективных спортсменов для достижения ими высоких стабильных результатов при выступлении в составе сборных команд Российской Федерации, субъектов Российской Федерации. Как правило, спортсмены на данном этапе входят в составы национальных спортивных сборных команд.

\*\* У-затраты (юнит-затраты) – усредненные затраты на формирование и обеспечение одной единицы спортивного продукта (спортсмена в национальной спортивной сборной команде).

Рассчитаем объем финансирования с учетом инфляции, определив покупательную способность выделенных денежных средств относительно базового периода – 2010 г. (таблица 19).

Рассчитаем значения коэффициентов временного ряда по покупательной способности выделенных денежных средств согласно таблице 20.

Из полученных данных можно сделать следующие выводы:

– в 2010–2019 гг. покупательная способность денежных средств, выделенных на спортивные услуги в регионе из всех уровней бюджета, в среднем составляла 684,28 млн р.;



Примечание – Составлено автором по данным таблицы 18.

Рисунок 24 – Соотношение количества спортивного продукта и общего числа получателей спортивных услуг в Удмуртской Республике

Таблица 19 – Соотношение объемов выделенных денежных средств за 2010–2019 гг. и их покупательной способности относительно 2010 г.

Период	Год	Финансирование, млн р.	Инфляция, %	Инфляция с нарастающим итогом относительно $t_{баз}$ , %	Покупательная способность выделенных денежных средств относительно $t_{баз}$ , млн р.
$t_{баз}$	2010	552,82	–	–	–
$t_{баз+1}$	2011	563,67	6,10	6,10	531,26
$t_{баз+2}$	2012	580,86	6,58	12,68	515,49
$t_{баз+3}$	2013	645,97	6,45	19,13	542,24
$t_{баз+4}$	2014	959,64	11,36	30,49	735,42
$t_{баз+5}$	2015	1 103,55	12,90	43,39	769,61
$t_{баз+6}$	2016	1 106,14	5,38	48,77	743,52
$t_{баз+7}$	2017	1 184,64	2,52	51,29	783,03
$t_{баз+8}$	2018	1 191,72	4,27	55,56	766,08
$t_{баз+9}$	2019	1 432,76	3,05	58,61	903,32

Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021); Инфляция Росстата. – URL: <https://rosinfostat.ru/inflyatsiya> (дата обращения: 10.10.2021).

Таблица 20 – Значения показателей временного ряда по параметру «Покупательная способность»

Год	Уровень ( $y_i$ ), млн р.	Абсолютный прирост		Темп роста, %		Темп прироста, %		Абсолютное значение 1 % прироста
		базисный $\Delta t^{\text{баз}} = y_i - y_1$	цепной $\Delta t^{\text{цеп}} = y_i - y_{(i-1)}$	базисный	цепной	базисный	цепной	
2010	552,82	–	–	–	–	–	–	–
2011	531,26	–21,55	–21,55	96,10	96,10	–3,90	–3,90	5,53
2012	515,49	–37,32	–15,77	93,25	97,03	–6,75	–2,97	5,31
2013	542,24	–10,58	26,74	98,09	105,19	–1,91	5,19	5,15
2014	735,42	182,60	193,18	133,03	135,63	33,03	35,63	5,42
2015	769,61	216,80	34,20	139,22	104,65	39,22	4,65	7,35
2016	743,52	190,71	–26,09	134,50	96,61	34,50	–3,39	7,70
2017	783,03	230,21	39,50	141,64	105,31	41,64	5,31	7,44
2018	766,08	213,27	–16,94	138,58	97,84	38,58	–2,16	7,83
2019	903,32	<b>350,51</b>	137,24	163,40	117,91	63,40	17,91	7,66
<b>Сумма</b>	х	х	<b>350,51</b>	х	1,05	х	х	х
<b>Средние значения</b>	<b>684,28</b>	х	<b>38,95</b>	х	х	х	<b>6,25</b>	х

Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021) и на основе данных таблицы 19.

– наиболее резкое снижение покупательной способности произошло в 2011 г. до минус 3,9 %;

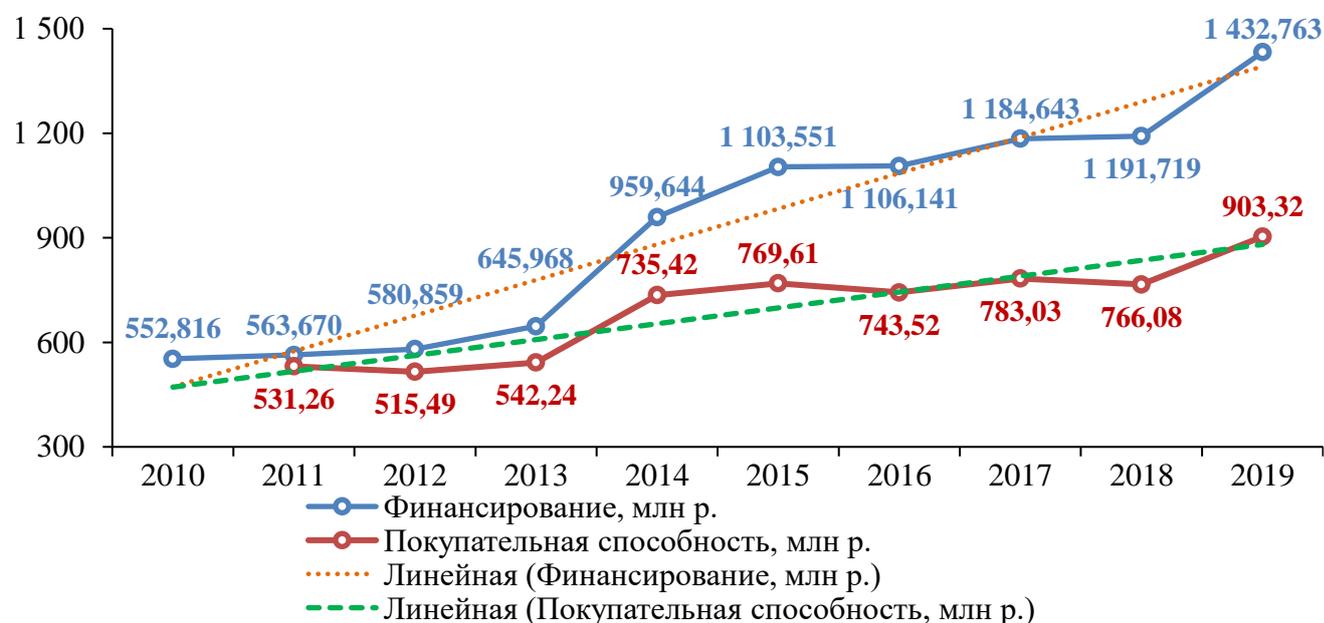
– в течение рассматриваемого периода в общем складывается положительная тенденция: ежегодно покупательная способность увеличивается на 6,25 %;

– за исследуемый период в абсолютном значении покупательная способность выросла на 350,51 млн р.;

– в 2011 г. на 1 % увеличения покупательной способности приходится 5,53 млн р.;

– в 2019 г. на 1 % увеличения покупательной способности приходится уже 7,66 млн р.

Для фактического сравнения объема выделенных денежных средств в период с 2010 по 2019 г. с их покупательной способностью относительно 2010 г. построим рисунок 25. По линейным трендам видно, что за рассматриваемый период ежегодно растет разрыв между выделяемым объемом денежных средств и их покупательной способностью.



Примечание – Составлено автором по данным таблиц 18 и 19.

Рисунок 25 – Сравнение объемов выделенных денежных средств за 2010–2019 гг. с их покупательной способностью относительно 2010 г., млн р.

В таблице 21 проведем сравнение затрат на формирование одной единицы спортивного продукта по объему выделяемых денежных средств в период с 2010 по 2019 г. и их покупательной способности.

Таблица 21 – Сравнение затрат на формирование одной единицы спортивного продукта по объему выделяемых денежных средств за 2010–2019 гг. и их покупательной способностью

Год	Финансирование, млн р.	Покупательная способность, млн р.	Спортивный продукт, ед.	Доля спортивного продукта (из таблицы 18), %	У-затраты, млн р.	
					по стб. 2 (стб. 2 : стб. 4)	по стб. 3 (стб. 3 : стб. 4)
1	2	3	4	5	6	7
2010	552,82	552,82	61	0,137	9,06	9,06
2011	563,67	531,26	75	0,168	7,52	7,08
2012	580,86	515,49	86	0,197	6,75	5,99
2013	645,97	542,24	98	0,228	6,59	5,53
2014	959,64	735,42	103	0,206	9,32	7,14
2015	1 103,55	769,61	118	0,246	9,35	6,52
2016	1 106,14	743,52	79	0,171	14,00	9,41
2017	1 184,64	783,03	127	0,277	9,33	6,17
2018	1 191,72	766,08	173	0,369	6,89	4,43
2019	1 432,76	903,32	147	0,315	9,75	6,15
Примечание – Составлено автором.						

По данным 2010 г. из таблицы 21 видно, что при общем финансировании 552,816 млн р. объем спортивного продукта составил 61 ед., или 0,137 % от общего числа получателей спортивных услуг, а затраты на формирование одного спортивного продукта составили 9,06 млн р.

Минимальные затраты по объему финансирования на одну единицу спортивного продукта отмечены в 2013 г. – они составили 6,59 млн р. при покупательной способности в 5,53 млн р. относительно 2010 г., а его доля составила 0,228 %, или 98 ед., при этом общее финансирование составило 645,96 млн р.

Максимальные затраты по объему финансирования на одну единицу спортивного продукта получились в 2016 г. – 14,0 млн р. при покупательной способности в 9,41 млн р. относительно 2010 г., но при этом его доля составила всего 0,171 %, или 79 ед., при этом общее финансирование равнялось 1 106,14 млн р.

В 2019 г. при общем финансировании 1 432,763 млн р. объем спортивного продукта составил 147 ед., или 0,315 % от общего числа получателей спортивных услуг, а затраты на формирование одной единицы спортивного продукта составили 9,75 млн р. при покупательной способности в 6,15 млн р. относительно 2010 г.

Сопоставив начало и конец рассматриваемого периода, можно сделать следующие выводы:

- 1) финансовое обеспечение увеличилось в 2,59 раза, а в перерасчете на покупательную способность относительно 2010 г. – в 1,63 раза;
- 2) объем спортивного продукта увеличился в 2,4 раза;
- 3) доля спортивного продукта от общего числа получателей спортивных услуг увеличилась в 2,3 раза;
- 4) затраты на формирование одной единицы спортивного продукта увеличились в 1,07 раза, а в перерасчете на покупательную способность относительно 2010 г. уменьшились в 1,41 раз.

Проведенный анализ показал, что в целом наблюдается положительная динамика, происходит увеличение объема спортивного продукта, что соответствует государственной стратегии в данном направлении<sup>1</sup>.

Рассмотрим взаимосвязь проанализированных показателей, обозначив их как базовые в рамках Концепции-2025 и настоящего исследования. Дополнительно сведем их в таблицу 22 и по этим данным покажем на рисунке 26 взаимосвязь показателей между собой. Оценка взаимосвязи показателей выполнена с помощью коэффициентов корреляции Пирсона, расчеты проводились в программном комплексе MS Excel. Алгоритм расчета коэффициентов приведен в приложении Б.

---

<sup>1</sup> Аркалов Д. П. Применение временных рядов в оценке формирования ценного конечного продукта в непроизводственном секторе экономики (на примере сферы спорта): региональный аспект // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – Т. 19, № 7. – С. 1355–1381.

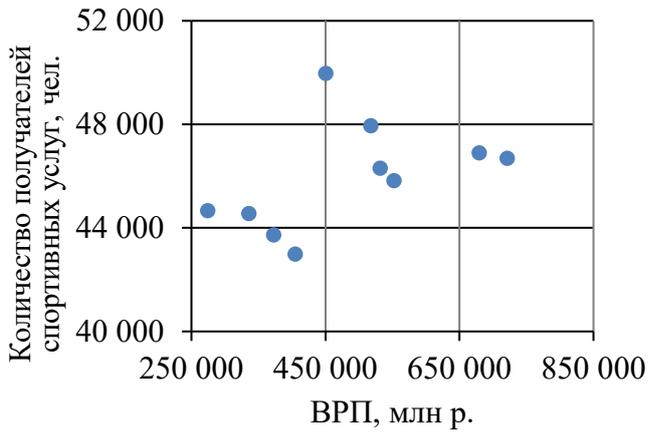
Таблица 22 – Базовые показатели для расчета корреляции

Год	ВРП, млн р.	Финансирование, млн р.	Количество получателей спортивных услуг, чел.	Количество получателей на этапах ВСМ, чел.	Спортивный продукт, ед.
2010	274 578,10	552,816	44 673	177	61
2011	335 984,00	563,670	44 555	171	75
2012	372 782,70	580,859	43 730	166	86
2013	405 126,40	645,968	42 997	170	98
2014	450 548,90	959,644	49 976	186	103
2015	517 999,80	1 103,550	47 956	199	118
2016	531 855,80	1 106,140	46 310	158	79
2017	552 303,50	1 184,640	45 827	172	127
2018	679 938,90	1 191,720	46 898	174	173
2019	721 345,10	1 432,760	46 697	120	147

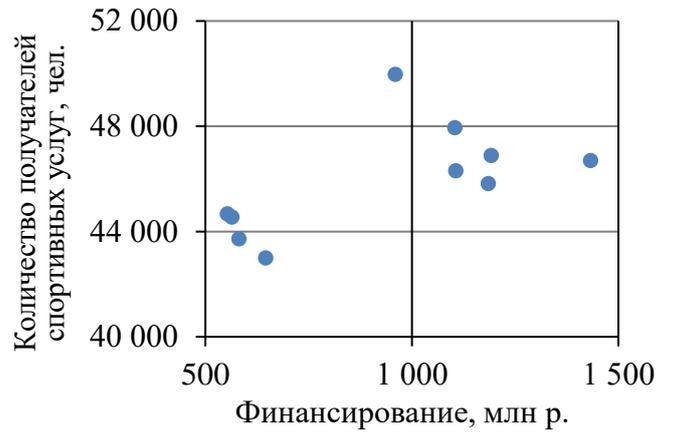
Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация по ВРП / Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 14.10.2021); Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021).

Из представленных данных видно, что ВРП и финансирование государственных спортивных учреждений слабо связаны с общим количеством получателей спортивных услуг. Относительно показателя «количество получателей на этапах ВСМ» выявлена отрицательная взаимосвязь, а для объема спортивного продукта установлено положительное влияние роста ВРП и финансирования.

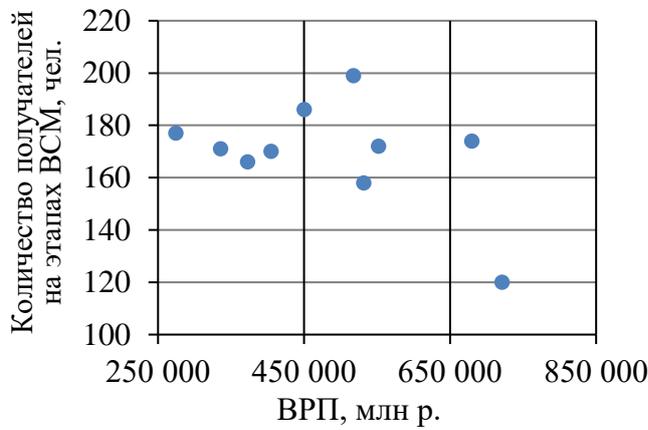
Несмотря на то, что за рассмотренный период наблюдается ежегодный рост ВРП и финансирования, общая численность получателей спортивных услуг не увеличивается сопоставимыми темпами. Это вызвано отсутствием необходимого количества спортивных объектов, недостаточным развитием спортивной инфраструктуры либо общим спросом на услуги в области ФКиС. Введение в расчеты инфляции показало покупательную способность выделяемых денежных средств.



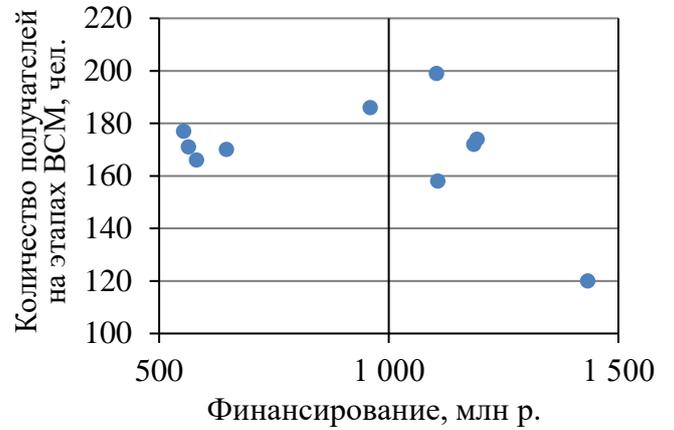
$r = 0,46$



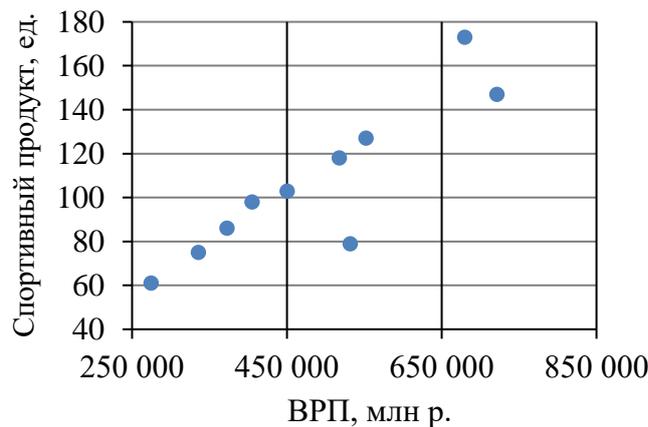
$r = 0,62$



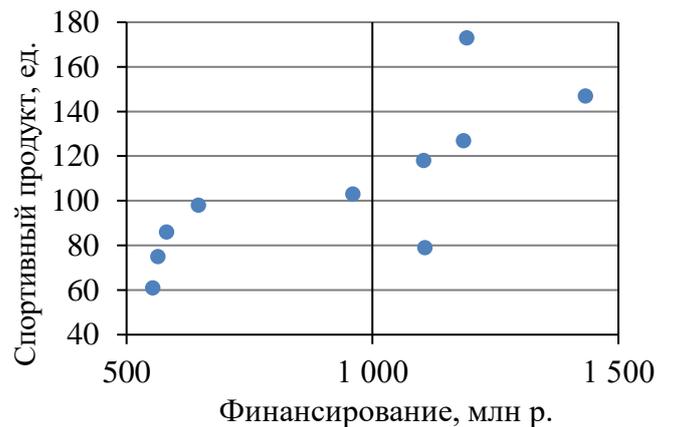
$r = -0,46$



$r = -0,36$



$r = 0,88$



$r = 0,77$

Примечание – Составлено автором на основе данных таблицы 22.

Рисунок 26 – Взаимосвязь показателей между собой по коэффициенту Пирсона

Также постатейный анализ расходов<sup>1</sup> и соотношение их фактических пропорций относительно утвержденных базовых нормативов затрат<sup>2</sup> поможет выявить причины отрицательной взаимосвязи роста финансирования и количества получателей спортивных услуг на этапах ВСМ, несмотря на увеличение объема спортивного продукта. Что касается получателей спортивных услуг на этапах ВСМ, то в практической деятельности одним из самых важных факторов является активная конкуренция или соревновательная активность, что подразумевает участие в спортивно-зрелищных мероприятиях. Вторым важным фактором является своевременное и качественное материально-техническое обеспечение, особенно в тех видах спортивных услуг, где оборот материальных запасов очень высок. К таким услугам, например, относятся спортивные услуги по видам спорта пулевая стрельба (патроны, пули, мишени), лыжные гонки (мази, парафины, с учетом того, что они подбираются по каждую погоду отдельно), спортивные услуги по авто-, мотоспорту (ГСМ) и прочим видам. При этом для реализации спортивных услуг по каждому направлению (виду спорта) необходимы определенные спортивные сооружения, которые имеют свои особенности содержания и эксплуатации, особенно комплексные спортивные объекты.

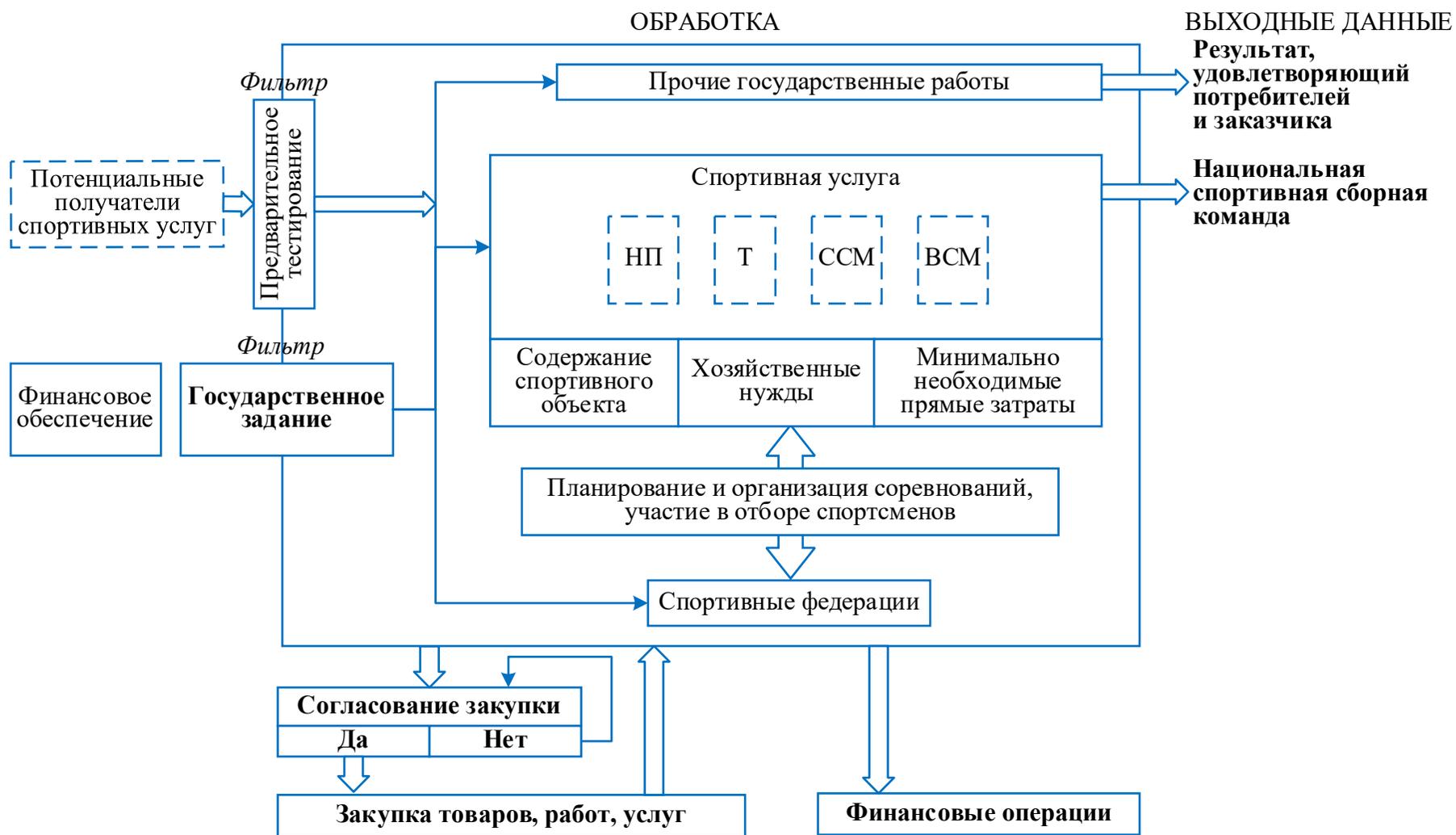
Текущая организационно-экономическая модель реализации спортивных услуг не учитывает разделение затрат непосредственно на оказание спортивных услуг и содержание спортивных объектов. В действующей практике все затраты предусмотрены в рамках одного норматива, при этом учет прямых затрат непосредственно на оказание спортивных услуг нигде не отражается.

Действующая организационно-экономическая модель реализации спортивных услуг на примере Удмуртской Республики представлена на рисунке 27.

---

<sup>1</sup> Ерошкина С. Б., Мордвинцев А. А. Анализ применения нормативных затрат на оказание услуг по спортивной подготовке на федеральном и региональном уровнях // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 23. – С. 2275–2289; Хабаев С. Г., Крадинов П. Г. Подходы к оценке уровня обоснованности бюджетных ассигнований на оказание (выполнение) государственных услуг (работ) // Вестник евразийской науки. – 2018. – Т. 10, № 5. – URL: <https://esj.today/PDF/07ECVN518.pdf> (дата обращения: 14.09.2021).

<sup>2</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.



Примечание – Составлено автором. НП – этап начальной подготовки; Т – тренировочный этап; ССМ – этап совершенствования спортивного мастерства; ВМС – этап высшего спортивного мастерства.

Рисунок 27 – Действующая организационно-экономическая модель реализации спортивных услуг на примере Удмуртской Республики

На наш взгляд, в представленной модели существенным недостатком является включение в стоимость спортивных услуги всех затрат на хозяйственные нужды, подготовку спортсменов, содержание спортивных объектов. Несмотря на то, что внутри данной услуги каждое направление расходов имеет конкретное финансовое значение, в практической деятельности данный учет не ведется, а бюджетная роспись и план ФХД составляются исходя из общего объема госзадания и требований бухгалтерского учета, а принцип калькуляции затрат не основывается на видах деятельности<sup>1</sup> – перечне услуг (работ), которые оказывает спортивное учреждение. В результате экономический учет с привязкой к результату не ведется, т. е. невозможно вычислить объем непосредственных затрат, которые были осуществлены на формирование спортивного продукта (конкурентоспособных спортсменов).

Данный недостаток обусловлен еще тем, что цели оказания спортивной услуги и содержания спортивных объектов абсолютно разные, хотя спортивные услуги оказываются на спортивных объектах. При дефиците бюджета и наличии описанных в параграфах 2.1 и 2.2 препятствий для внебюджетной деятельности приоритет в планировании затрат отдается фонду оплаты труда как социально защищенной статье, играющей важную роль в формировании спортивного продукта<sup>2</sup>, и содержанию спортивного объекта. Кроме того, в модели отсутствует единая методика финансирования спортивных федераций, что допускает вариацию экспертных мнений или «политических решений» при его распределении. Также из-за отсутствия методики спортивные федерации не понимают, на какие показатели ориентироваться и каково их участие в реализации спортивных услуг.

Отдельными блоками в представленной модели вынесены закупочные процедуры и финансовые операции, которые централизованы и порождают целый ряд

---

<sup>1</sup> Kaplan R. S., Cooper R. Cost and Effect: Using Integrated Systems to Drive Profitability and Performance. – Boston: Harvard Business School Press, 1998. – 358 p.

<sup>2</sup> Винник В. П. Человеческий капитал: определение и его вклад в формирование стоимости конечного продукта // Актуальные вопросы социально-экономического развития современного государства: сб. науч. ст. по материалам II Науч.-практ. конф. (Новочеркасск, 15 апреля 2015 г.) – Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ) им. М. И. Платова, 2015. – С. 48–53.

бюрократических процедур, носящих формальный характер и обязательных для исполнения, что снижает мобильность и демотивирует задействованных сотрудников (см. параграф 1.3). Текущая модель также не отражает роль самого спортивного продукта как результата реализации спортивных услуг и приоритета его формирования в сфере ФКиС.

### **3 Совершенствования организационно-экономических механизмов реализации спортивных услуг**

#### **3.1 Роль спортивного продукта в организационно-экономической модели реализации спортивных услуг**

Преобладание в России бюджетного финансирования спортивных услуг как в государственном секторе экономики фактически определяет госзадание как государственный 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 – граждан.

Госзадание в упрощенном варианте можно охарактеризовать как финансовое обеспечение (в соответствии с базовыми нормативами затрат) объемов услуг и работ, заказываемых государством<sup>1</sup>. Состав этих нормативов определяет направления затрат, вид и объем закупок товаров, работ и услуг у сторонних организаций<sup>2</sup>, необходимых для выполнения госзадания и реализации соответствующих услуг (работ).

В части реализации спортивных услуг применяется принцип нормативно-подушевого финансирования, при котором каждая услуга привязана к конкретному получателю<sup>3</sup>. Таким образом, объем госзадания измеряется в количестве людей (потребителей), и при финансировании данной услуги государство заказывает определенное количество таких людей – спортсменов, отвечающих определенным

---

<sup>1</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.

<sup>2</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>3</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.

требованиям, на которых оно готово выделять бюджетное финансирование. 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 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 получению спортивных услуг по 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 реализации спортивных услуг, не расчленяя 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>:

$$S \equiv \langle \{Z\}, \{\text{Str}\}, \{\text{Tech}\}, \{\text{Cond}\}, N \rangle, \quad (3)$$

где  $S$  – система реализации спортивных услуг;  $Z = \{z_i\}$  – совокупность или структура целей;  $\text{Str} = \{\text{Str}\}$  – совокупность структур, реализующих цели;  $\text{Tech} = \{\text{meth}, \text{means},$

---

<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.

$alg, \dots\}$  – совокупность технологий, реализующих систему;  $Cond = \{\varphi_{ex}, \varphi_{in}\}$  – 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 ФКиС при реализации спортивных услуг.

Сфера ФКиС 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 ФКиС 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.

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 в ней будет дефицит как финансовых, так и кадровых ресурсов ввиду отсутствия спроса. При этом внутренние факторы определяют потенциал системы и прочность ее элементов, а также качество взаимодействия с внешней средой.

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

Важно отметить, что сфера ФКиС является вероятностной системой, так как одной из особенностей спорта является непредсказуемость результата (исхода) спортивно-зрелищного мероприятия, а значит, степень готовности спортсмена

---

<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.

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.

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>2</sup>.

Кроме того, в производственном процессе выделяются четыре стадии<sup>3</sup>:

1) материал (сырье);

2) заготовка;

---

<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> 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>3</sup> Кондратьева М. Н., Баландина Е. В. Экономика и организация производства. – Ульяновск: УлГТУ, 2013. – 98 с.

- 3) деталь;
- 4) изделие.

В параграфе 1.1 настоящего исследования была описана авторская идея о том, что при систематическом получении спортивных услуг их получатель становится спортивным продуктом – совокупностью физических, психологических, интеллектуальных качеств и пр., которые характеризуют конкурентоспособных спортсменов. В соответствии с общей теорией систем Ю. А. Урманцева (ОТСУ) и одним из назначений Р-системы (системы объектов одного рода) – установлением сходства между системами объектов разных родов<sup>1</sup>, автором проведено сопоставление производственного процесса, процесса выведения продукта на рынок и процесса реализации спортивных услуг согласно таблице 23.

Таблица 23 – Сопоставление производственного процесса, процесса вывода продукта на рынок и процесса реализации спортивных услуг

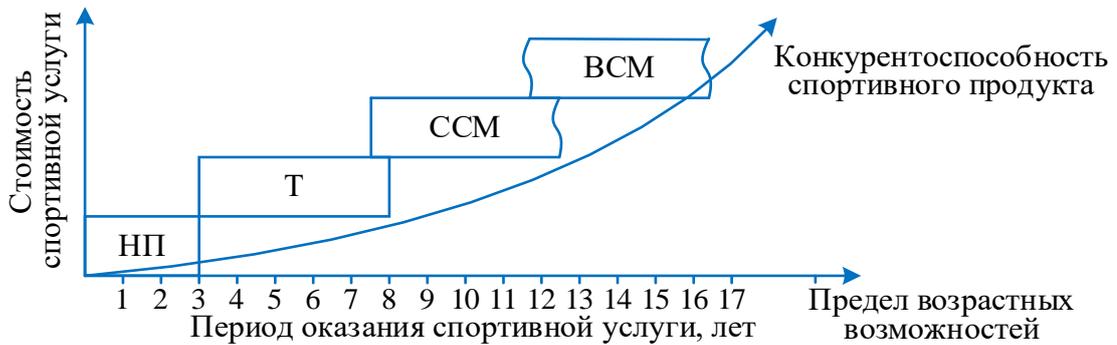
Производственный процесс	Процесс выведения продукта на рынок (формирование конкурентоспособности)	Процесс реализации спортивных услуг (спортивная подготовка)
Материал	–	<b>Предварительное тестирование потенциальных кандидатов.</b> Этап характеризуется предварительным тестированием и отбором, при которых у потенциальных кандидатов выявляются определенные предрасположенности и характеристики
Заготовка	–	<b>Этап начальной подготовки.</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).</b> Повышение уровня разносторонней физической и функциональной подготовки, овладение основами техники и ее совершенствование, приобретение и накопление соревновательного опыта (конкуренция)

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

## Продолжение таблицы 23

Производственный процесс	Процесс выведения продукта на рынок (формирование конкурентоспособности)	Процесс реализации спортивных услуг (спортивная подготовка)
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.</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 прибыли, поиск новаторских приемов	<b>Этап высшего спортивного мастерства.</b> Исключительно высокая напряженность 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
Примечание – Составлено автором.		

Установление схожих характеристик посредством системного сравнения процессов, представленных в таблице 23, 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. На рисунке 28 приведена авторская схема процесса систематической реализации спортивных услуг.



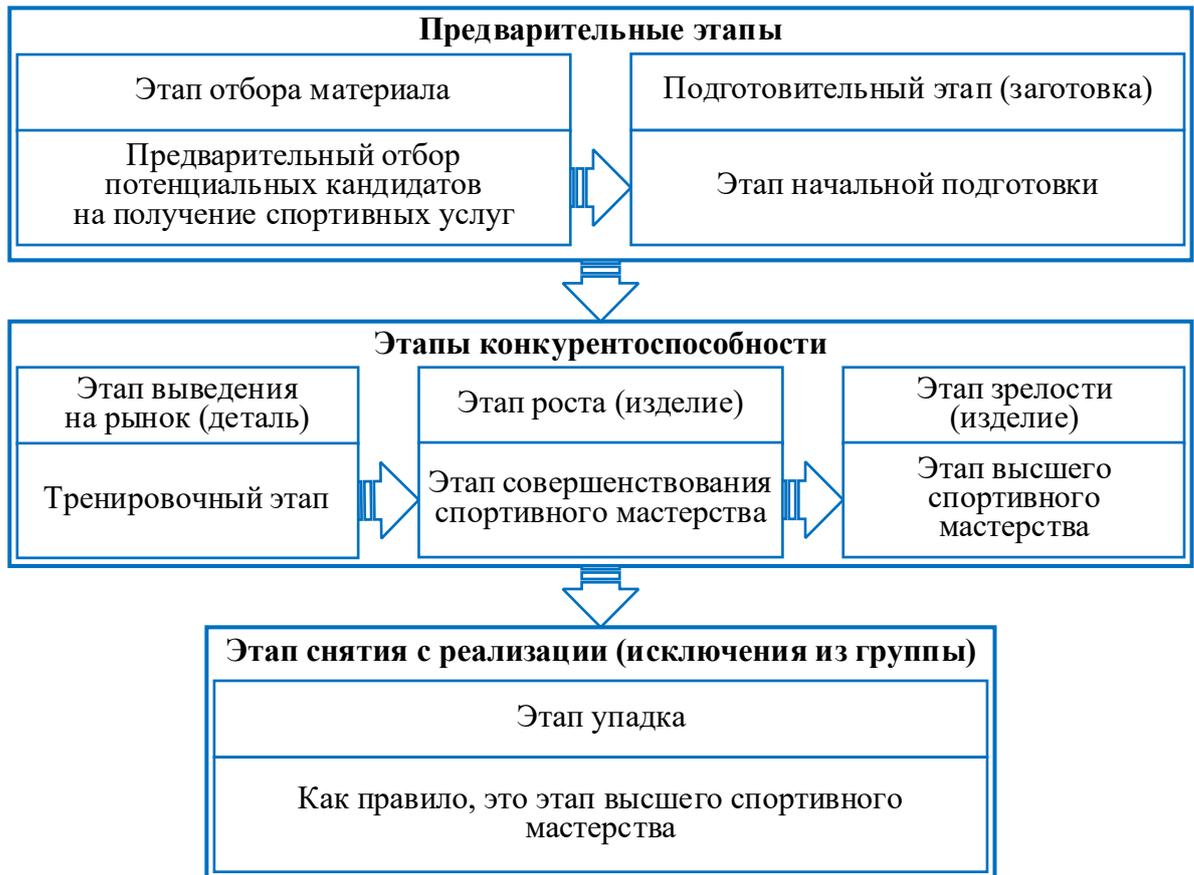
Примечание – Составлено автором. НП – этап начальной подготовки; Т – тренировочный этап; ССМ – этап совершенствования спортивного мастерства; ВСМ – этап высшего спортивного мастерства.

Рисунок 28 – 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 23 и рисунку 28 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 29 представлена авторская модель процесса реализации спортивных услуг с точки зрения формирования конкурентоспособности.

На рисунке 29 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.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 29 – Схематическое 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 24 приведено сопоставление таких факторов. Этот перечень факторов далеко не полон, но позволяет провести аналогию между двумя разными процессами.

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.

Таблица 24 – Факторы, продлевающие или сокращающие жизненный цикл спортивного продукта в сравнении 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
Примечание – Составлено автором.		

В таблице 25 проведена аналогия между этапами формирования конкурентоспособности и достижением целей спортивных услуг.

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 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.

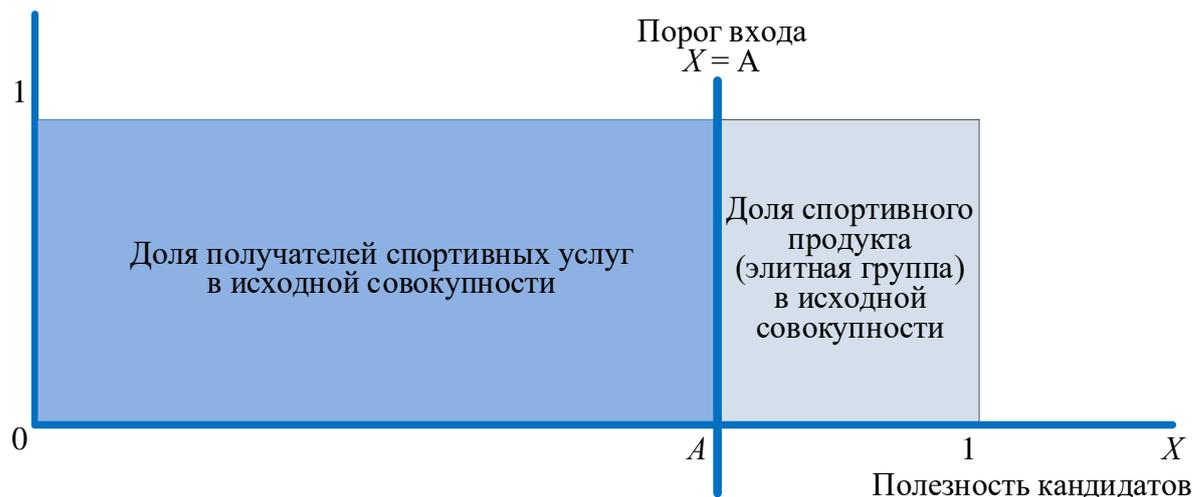
<sup>1</sup> Ефимов А. Н. Элитные группы, их возникновение и эволюция // Образовательная политика. – 2011. – № 1 (51). – С. 17–23.

Таблица 25 – 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. Результат 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
Примечание – Составлено автором.			

Состояние группы при нераспределенных элементах представлено на рисунке 30.

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

Рисунок 30 – Состояние группы при нераспределенных элементах

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.

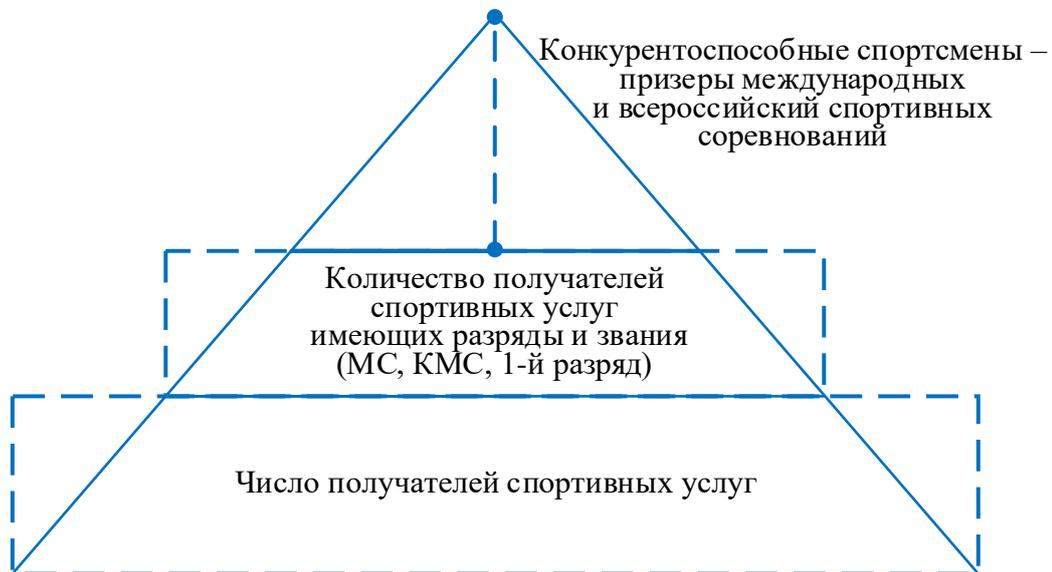
А. Н. Казаковым и А. В. Литвиным в 2009 г. был предложен «метод пирамид»<sup>2</sup>, представленный на рисунке 31, суть которого заключается в сравнении реализации спортивных услуг по видам спорта с точки зрения успешности развития самого вида спорта и расходования денежных средств на спортивные услуги.

В отличие от состояния нераспределенных элементов, показанного на рисунке 30, где выражено два блока, на рисунке 31 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 мо-

<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.

дели (конкурентоспособные спортсмены) соответствует элитной группе, так как результаты выступлений на спортивных соревнованиях (конкурентоспособность) являются одним из основных критериев входа.



Примечание – Составлено автором по: Казаков А. Н., Литвин А. В. Экономическая диагностика регионального спорта // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 37 (130). – С. 41–44.

Рисунок 31 – Пирамидальная модель

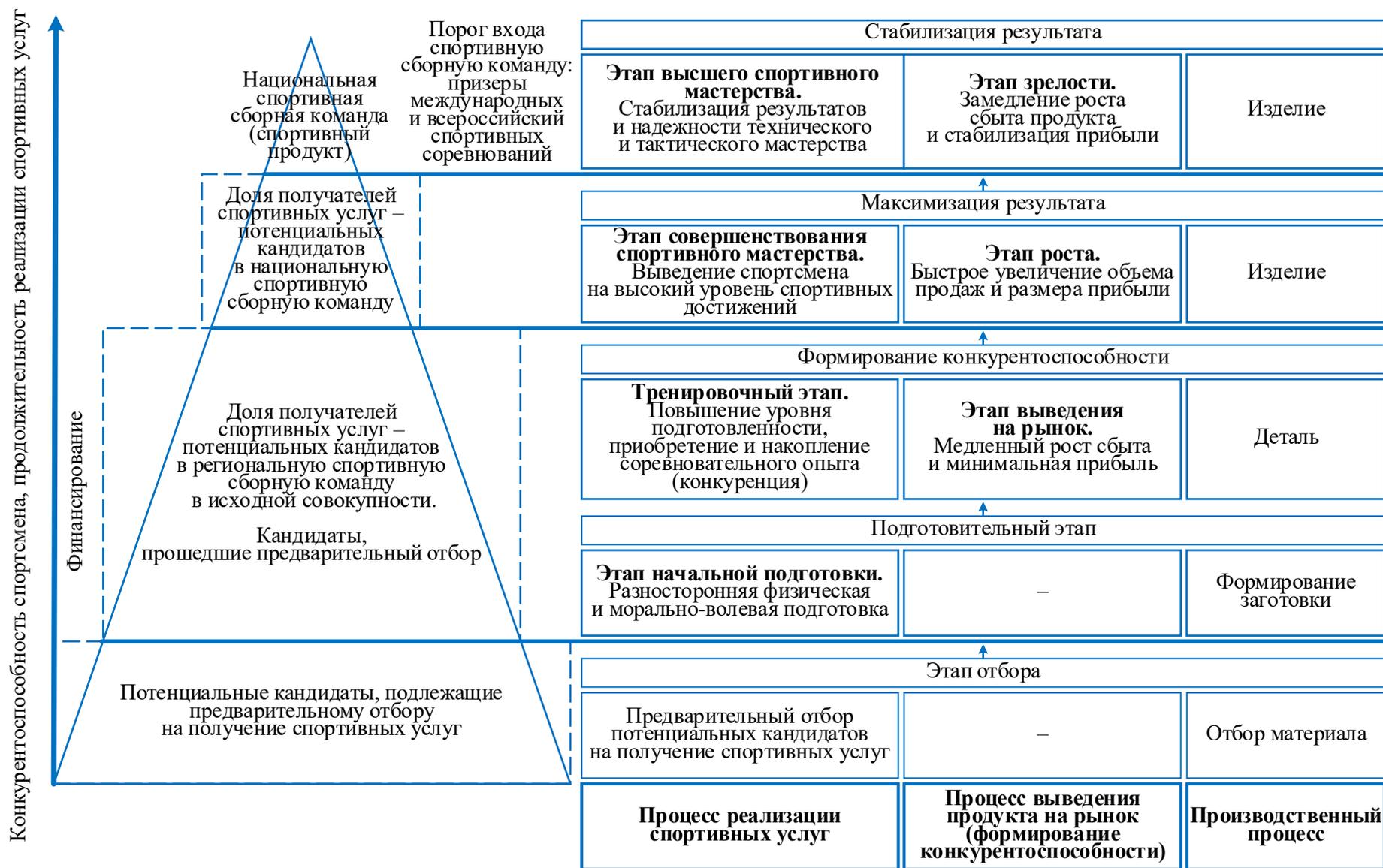
Первый блок «Доля получателей спортивных услуг в исходной совокупности» из рисунка 30 и «Число получателей спортивных услуг» из пирамидальной модели характеризуют элементы, которые уже получают спортивные услуги. Это сопоставимо с подготовительным этапом (этапом начальной подготовки) из рисунка 29. С 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).

Добавив данный блок в пирамидальную модель и объединив его с состоянием группы при нераспределенных элементах из рисунка 30, получим модель формирования получателя спортивных услуг с точки зрения конкурентоспособности (рисунок 32).



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 32 – Модель формирования конкурентоспособности спортсмена



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 33 – Расширенная модель формирования спортсмена как спортивного продукта

Далее, если провести системное сравнение модели реализации спортивных услуг, представленной на рисунке 32, с производственным процессом и процессом выведения продукта на рынок, получим модель формирования спортивного продукта (рисунок 33)<sup>1</sup>.

По нашему мнению, понимание процесса реализации спортивных услуг как процесса формирования конкурентоспособности позволяет исключить 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 и массовым спортом<sup>4</sup>, что достигается через оказание физкультурно-оздоровительных услуг, о целях которых говорилось в параграфе 1.1 настоящего исследования.

---

<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.

<sup>4</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.

Согласно национальному стандарту «Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные», к спортивным услугам также относится проведение спортивно-зрелищных мероприятий<sup>1</sup>, которые по своей сути являются спортивными соревнованиями и в то же время, как отмечают многие западные исследователи, 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. Их роль в организационно-экономической модели регулирования спортивных услуг будет описана в параграфе 3.3 настоящего исследования. Большое значение имеет уровень развития спортивных федераций как координаторов и ответственных за развитие спортивных услуг по соответствующим видам спорта; их финансирование должно быть обоснованным и объективным, что также влияет на регулирование реализации спортивных услуг. Достижение целей реализации спортивных услуг невозможно без соответствующих механизмов и методов их финансового обеспечения 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> ГОСТ Р 52024-2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования.

### 3.2 Методика финансирования спортивных федераций

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.

Сфера ФКиС в этом отношении не является исключением. Одной из главных причин неэффективного управления спортивной отраслью в провинциальных регионах-реципиентах 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>.

Ю. А. Зеленков, В. А. Цветков и И. В. Солнцев 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 заклю-

---

<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 Всерос. конф. (Ижевск, 16–21 апреля 2018 г.). – Ижевск: УдГУ, 2018. – С. 154–156.

чению авторов, он позволяет построить рейтинг регионов, выделить среди них схожие результаты и характеристики, совпадение которых объясняется внешними факторами<sup>1</sup>.

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

В Республике Коми утвержден порядок определения эффективности работы региональных спортивных федераций<sup>2</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>3</sup>. В рамках данного порядка установлены определенные значения за опре-

---

<sup>1</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.

<sup>2</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>3</sup> Кировской областное государственное автономное учреждение центр спортивной подготовки «Вятка старт». – URL: <https://oblsport43.ru> (дата обращения: 12.10.2021).

деленный результат, а также представлен перерасчет набранных баллов в стоимостные значения.

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 России разработана методика определения базовых видов спорта для региона<sup>2</sup>, на основании которой такие виды спорта определяются для каждого отдельного региона на период от 3 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;
- 3) наличие спортсменов, входящих в пятерку лучших по результатам выступлений за последние два года на международных и всероссийских соревнованиях;

---

<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.

<sup>3</sup> Об утверждении перечня базовых видов спорта: приказ Министерства спорта РФ от 26 декабря 2019 г. № 1117.

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 ФКиС;

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

При ежегодном распределении бюджетного финансирования и формировании единого календарного плана официальных спортивных мероприятий (далее – ЕКП) перед органами исполнительной власти в сфере ФКиС встает нелегкая задача: распределить имеющиеся денежные средства по разным видам спорта. Основной проблемой при распределении финансовых средств является расчет, на основании которого каждая спортивная федерация получит итоговое бюджетное финансирование.

Решением данной проблемы может служить алгоритм расчета, основанный на отношениях одних элементов спортивной системы к другим. Расчет удельных весов каждого элемента позволяет рассматривать их в рамках соотношения друг относительно друга.

Для этого предлагается использовать шкалу отношений<sup>1</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>2</sup> и отчете № 1-ФК. С одной стороны, они позволяют 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>3</sup>.

Все показатели разделены на следующие группы:

- 1) общее количество спортсменов, организованно занимающихся данным видом спорта;
- 2) подготовка спортивного резерва;
- 3) кадровое обеспечение вида спорта;

---

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

<sup>2</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 Росстата от 17 августа 2020 г. № 467.

<sup>3</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.

4) особые коэффициенты (олимпийский/паралимпийский коэффициент, коэффициент сохранности контингента, коэффициент базового вида спорта).

В рамках первой группы «Общее количество спортсменов, организованно 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>) – КолС<sub>5ФК</sub>(СФ<sub>i</sub>), 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 – получателя спортивных услуг, организованно занимающегося данным видом спорта и выступавшего на соревнованиях за отчетный период (баллы начисляются на основании отчета № 5-ФК);

–  $Sp_{cb}$  – 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.

Алгоритм расчета показателей по всем группам авторской методики распределения квот на финансирование общественных организаций в сфере ФКиС представлен в приложении В.

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 4–6-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 ( $\text{Кол}C_{\text{сред}}$ ) 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:

- $CC_{\text{ФО}}$  (спортивное соревнование) – баллы за проведение соревнований федерального округа;
- $\text{Рег}_{\text{ФО}}$  – количество регионов в федеральном округе;
- $CC_{\text{РФ}}$  – баллы за проведение соревнований всероссийского уровня;
- $\text{Рег}_{\text{РФ}}$  – количество регионов в Российской Федерации;
- $CC_{\text{Е}}$  – баллы за проведение международных спортивных соревнований европейского уровня;
- $\text{Гос}_{\text{Е}}$  – общее количество государств в Европе;
- $CC_{\text{М}}$  – баллы за проведение спортивных соревнований мирового уровня;
- $\text{Гос}_{\text{М}}$  – 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.

---

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

Согласно ЕВСК в Российской Федерации установлены следующие спортивные звания и разряды:

- 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, организованно 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, организованно занимающихся каким-либо видом спорта ( $t$  лет);
- МС – количество баллов за одного мастера спорта;
- $\text{Кол}МС_{\text{сред}}$  – среднее количество спортсменов – мастеров спорта, организованно занимающихся каким-либо видом спорта ( $t$  лет).
- МСМК – количество баллов за одного мастера спорта международного класса;
- $\text{Кол}МСМК_{\text{сред}}$  – 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>.

---

<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.

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;
- $\text{Кол}T_{\text{сред}}^{\text{ВК}}$  – 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 положе-

нием 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:

- СпС – количество баллов, начисляемых за каждого спортивного судью;
- КолСпС<sub>сред</sub> – 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 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>2</sup>. Уровень спортивных судей определяет качество проведения соревнований<sup>3</sup>. Ядро спортивного события формирует само соревнова-

---

<sup>1</sup> Об утверждении положения о спортивных судьях: приказ Министерства спорта РФ от 28 февраля 2017 г. № 134.

<sup>2</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., Киэлевийнен Л. М. Роль профессиональных качеств тренера в становлении личности спортсмена // Теория и практика физической культуры. – 2021. – № 1. – С. 68–70.

<sup>3</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.

ние, 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 программе Игр. Например, на данный момент к олимпийским относится 56 видов спорта<sup>1</sup>, к паралимпийским – 38 видов<sup>2</sup>, всего в ВРВС 185 видов спорта<sup>3</sup>. В соответствии с формулой расчета данного коэффициента, которая представлена в приложении В, олимпийский/паралимпийский коэффициент будет равен 1,51.

Коэффициент базового вида спорта характеризует принадлежность того или иного вида спорта к базовому для конкретного региона. На 2021 г. для Удмуртской Республики данный коэффициент равен 1,76, так как для региона определено 19 базовых видов спорта<sup>4</sup>, а общее количество видов спорта, развиваемых в регионе, составляет 80<sup>5</sup>.

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 спор-

---

<sup>1</sup> Олимпийские виды спорта / Олимпийский комитет России. – URL: <https://olympic.ru/team/sport> (дата обращения: 25.09.2021).

<sup>2</sup> Паралимпийские виды спорта / Паралимпийский комитет России. – URL: <https://paralymp.ru/sport/sports> (дата обращения: 25.09.2021).

<sup>3</sup> Всероссийский реестр видов спорта / Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/sport/high-sport/priznanie-vidov-spor> (дата обращения: 25.09.2021).

<sup>4</sup> Об утверждении перечня базовых видов спорта: приказ Министерства спорта РФ от 26 декабря 2019 г. № 1117.

<sup>5</sup> Спортивные федерации Удмуртской Республики / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: <https://minsport18.udmr.ru/lines/fksport/hiachievements/sportfederations.php> (дата обращения: 20.09.2021).

тивный 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 ФКиС 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

$$\text{СуммСФ}_i = \text{СП}_\Pi + \left( \text{СП} + \sum_{2 \text{ гр}}^{3 \text{ гр}} \text{СФ}_i \right) \times K^{\text{олимп}} \times K^{\text{баз}} \times K^{\text{ск}}, \quad (4)$$

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

$\sum_{2 \text{ гр}}^{3 \text{ гр}} \text{СФ}_i$  – общая сумма баллов спортивной федерации по  $i$ -му виду спорта по показателям второй и третьей групп.

зателям 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:

$$\text{СуммОбщ} = \sum_1^n \text{СФ}_i, \quad (5)$$

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

$$1\text{б}^p = \frac{\Phi^p}{\text{СуммОбщ}}, \quad (6)$$

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

$$\Phi^p(\text{СФ}_i) = 1\text{б}^p \text{СуммСФ}_i, \quad (7)$$

где  $\Phi^p(\text{СФ}_i)$  – объем финансирования спортивной федерации (вида спорта) в пределах предусмотренных бюджетных средств, р.

Автор отмечает, что, как и в любой системе, при применении описанного метода могут возникнуть трудности.

Во-первых, возможна ситуация, когда одной или нескольким спортивным 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, с помощью которых рассчитываются баллы, выбирались так, чтобы отдельно взятой федерации было выгодно показывать как

можно более высокие результаты. Поскольку размер бюджетных ассигнований – 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 федерация подает заявку, которая существенно меньше рассчитанной величины. Тогда мы имеем дело с так называемой задачей распределения ресурсов, механизмы решения которой подробно описаны Е. В. Шикиным и А. Г. Чхартишвили<sup>3</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 информа-

---

<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.

<sup>3</sup> Шикин Е. В., Чхартишвили А. Г. Математические методы и модели в управлении. – М.: Дело, 2012. – 439 с.

цию, осуществлять общественный контроль и экспертизу обоснованности бюджетных трат<sup>1</sup>.

Относительно третьей проблемы на текущем этапе отметим, что происходит масштабная цифровая трансформация сферы ФКиС. Минспортом России 26 апреля 2021 г. были утверждены Ведомственная программа цифровой трансформации (ВПЦТ) и Концепция создания и функционирования государственной информационной системы «Единая цифровая платформа «Физическая культура и спорт»<sup>2</sup>.

С точки зрения общей теории систем<sup>3</sup> приведенную методику можно охарактеризовать как закрытую систему, имеющую один вход и один выход:

$$S \equiv \left\langle \begin{array}{l} \text{Спортсмены} \leftrightarrow \text{Спортсмены, тренеры, судьи} \\ \text{Тренеры} \leftrightarrow \text{Спортсмены, тренеры, судьи} \\ \text{Судьи} \leftrightarrow \text{Спортсмены, тренеры, судьи} \end{array} \middle| \text{Соревнования} \leftrightarrow \begin{array}{l} \text{Вид спорта 1} \\ \dots \\ \text{Вид спорта } N \end{array} \right\rangle. \quad (8)$$

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 ФКиС. 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 спор-

<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.

<sup>2</sup> Цифровая трансформация в сфере ФКиС / Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/activities/fkis> (дата обращения: 12.09.2021).

<sup>3</sup> Артюхов В. В. Общая теория систем: самоорганизация, устойчивость, разнообразие, кризисы. – 4-е изд. – М.: ЛЕНАНД, 2019. – 224 с.

тивном 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. Входные ресурсы в виде финансов распределяются 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.

Обоснованное и прозрачное распределение финансов между спортивными федерациями покажет реальный объем возможного финансирования в пределах предусмотренных на это бюджетных средств. По объему финансирования возможно будет сделать заключение о спросе как на спортивные услуги, так и на физкультурно-оздоровительные услуги по соответствующему виду спорта. Внедрение описанной методики в организационно-экономическую модель реализации спортивных услуг позволит сформировать один из защитных механизмов, повышающих качество оказания спортивных услуг, а также сформировать критерии для поддержки спортивных федераций как государственных общественных организаций сферы услуг.

### **3.3 Методика управления затратами на спортивные услуги и спортивную инфраструктуру**

В целях описания внутренней составляющей процесса реализации спортивных услуг необходимо дать характеристику их материальной составляющей, в частности, спортивной инфраструктуры и сопутствующего материально-технического обеспечения.

Обеспечение населения спортивной инфраструктурой является одной из составляющих потенциала развития спорта в муниципалитете или регионе, а также необходимым условием для реализации спортивных услуг. На сегодняшний день в России классифицировано 29 типов спортивных объектов<sup>1</sup>. Развитие спортивной инфраструктуры планируется в различных программах развития сферы ФКиС. Но при выборе объекта для постройки важно опираться на потребность населения в том или ином спортивном объекте, популярность вида спорта (наличие спроса на вид спорта), возможности региона содержать объект, запланированный к постройке, особенности территории, а также эксплуатационные расходы<sup>2</sup>.

В практике развития сферы ФКиС рассматривается и применяется кластерный подход к построению спортивной инфраструктуры. Некоторые ученые отмечают, что кластерный подход является одним из методов решения проблемы обеспечения граждан услугами в области ФКиС<sup>3</sup>, а развитие в данном направлении соответствует концепции конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности М. Портера<sup>4</sup>. При этом, по мнению Р. А. Вулфа, К. Э. Вейка и Дж. М. Ашера, чем больше участников в спортивном кластере, тем сложнее структура, в результате чего возникают сложности при взаимодействии<sup>5</sup>, несмотря на то, что многие барьеры убираются. Результаты исследований А. Герке показали сложность и разнообразие межорганизационных связей в кластерах спортивной индустрии<sup>6</sup>. Такой подход в первую очередь делает акцент на развитие спортивной инфраструктуры, которая состоит из спортивных объектов различного типа. Следовательно, модель государственного финансирования, при которой в рамках одной государ-

---

<sup>1</sup> Об утверждении классификатора объектов спорта: приказ Министерства спорта РФ от 25 февраля 2016 г. № 172.

<sup>2</sup> Ryankova S., Arkalov D. Formation of sports clusters of the territory, considering the concept of SROI // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 296. – Art. 03011.

<sup>3</sup> Ananishnev V. V., Korepova V. V. Problems of formation sports clusters in Russia // Clusters. Research and development. – 2016. – Vol. 2, no. 2. – P. 35–38.

<sup>4</sup> Ananishnev V. V., Khafizov R. R. The cluster approach to the sustainable development of monocities // Clusters. Research and development. – 2016. – Vol. 2, no. 2. – P. 22–28.

<sup>5</sup> Wolfe R. A., Weick K. E., Usher J. M., Terborg J. R. Sport and organizational studies. exploring synergy // Journal of management inquiry. – 2005. – Vol. 14, no. 2. – P. 182–210.

<sup>6</sup> Gerke A. Interorganizational linkages in sport industry clusters – types, development, and motives // European Academy of Management (EURAM) 15<sup>th</sup> Annual conference. – Warsaw, 2015. – P. 1–46.

ственной услуги или работы учтены все затраты на достижение результатов реализации спортивных услуг и содержание спортивного объекта, не может контролировать и регулировать распределение затрат по направлениям расходов, особенно когда приоритет отдается результатам, но при это необходимо содержать большой спортивный объект. Данная ситуация возможна и вне модели спортивного кластера. Содержание крупных спортивных объектов может требовать всего бюджета, предусмотренного госзаданием. При этом перечень работ может носить поддерживающий, но не модернизирующий характер на протяжении всего жизненного цикла спортивного объекта. При этом олимпийский цикл реализации спортивных услуг составляет четыре года, а подавляющее большинство потребителей таких услуг проходят 3–4 цикла за период своих активных выступлений.

В настоящее время нормативные затраты на реализацию спортивных услуг государственными спортивными учреждениями рассчитываются в соответствии со следующей формулой<sup>1</sup>:

$$N_i = (N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ}_1} + N_{i \text{ баз}}^{\text{МЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ}_1} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ИНЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СНИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СОЦДИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ}_2} + N_{i \text{ баз}}^{\text{УС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ТУ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ}_2} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ПНЗ}}) \times K_{\text{отр}} \times K_{\text{тер}}. \quad (9)$$

Расшифровка переменных норматива и их состав в соответствии с рекомендациями Министерства финансов РФ<sup>2</sup> представлены в таблице 26.

<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.

<sup>2</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) (дата обращения: 14.10.2021).

Таблица 26 – Состав переменных базового норматива затрат на спортивные услуги

Переменная	Значение переменной	Содержание переменной	Классификация операций сектора государственного управления (примеры)
<b>Затраты, непосредственно связанные с оказанием спортивной 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
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

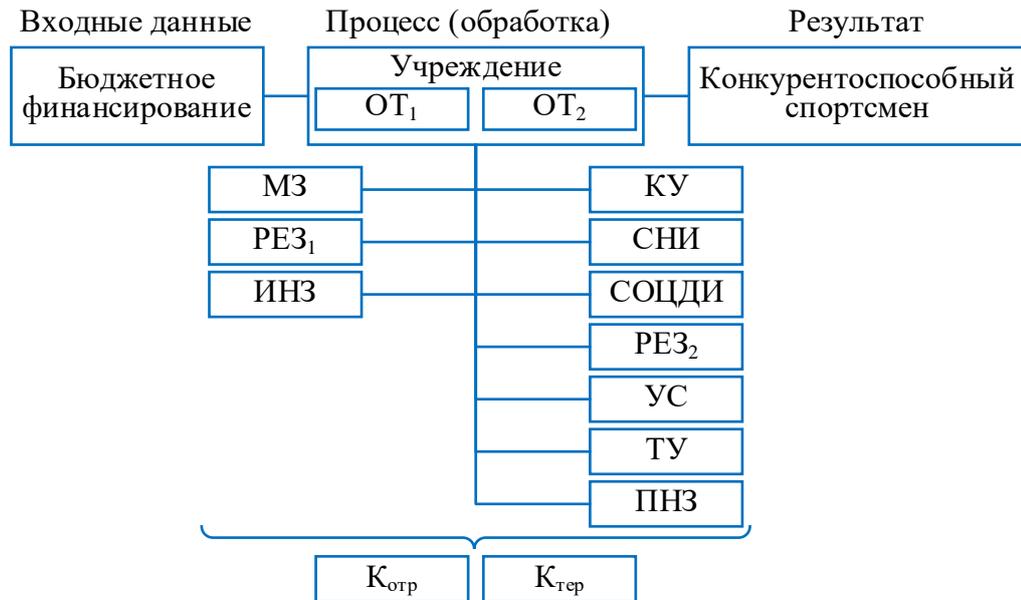
## Продолжение таблицы 26

Переменная	Значение переменной	Содержание переменной	Классификация операций сектора государственного управления (примеры)
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
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.	–
<p>Примечание – Составлено автором.</p> <p>* 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.</p> <p>** 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.</p>			

Как отмечают О. И. Бондаренко, Л. А. Ольхова и Е. А. Падалка, одними из проблем при формировании норматива затрат являются нормирование труда и определение фактического удельного веса трудозатрат всех работников<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Бондаренко О. И., Ольхова Л. А., Падалка Е. А. Проблемы применения методик нормирования государственных услуг // Власть. – 2018. – Т. 26, № 9. – С. 51–56.





Примечание – Составлено автором.

Рисунок 35 – Модель реализации спортивных услуг с позиции внутренних и внешних возможностей спортивного учреждения

Значения базового норматива затрат определяют, каким должно быть финансовое обеспечение<sup>1</sup>. На практике в регионах-реципиентах оно не соответствует предусмотренным объемам.

Для примера рассмотрим стоимость спортивных услуг в год согласно базовым нормативам затрат на примере трех разных видов спорта – пулевая стрельба, дзюдо и легкая атлетика на таком этапе реализации спортивных услуг, как совершенствование спортивного мастерства. Для отражения объемов финансового обеспечения переменных возьмем нормативные затраты, утвержденные Министерством спорта РФ в 2015 г.<sup>2</sup>, и рассчитаем удельный вес переменных (таблица 27).

<sup>1</sup> Кориков А. М., Павлов С. Н. Теория систем и системный анализ. – М.: ИНФРА-М, 2019. – С. 192.

<sup>2</sup> Значения базовых нормативов затрат и отраслевых корректирующих коэффициентов к базовым нормативам затрат на оказание услуг в сфере физической культуры и спорта, значения натуральных норм, необходимых для определения базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг в сфере физической культуры и спорта, утвержденные 29 июня 2015 г. Министерством спорта РФ.

Таблица 27 – Стоимость спортивной услуги в год в соответствии с базовым нормативом затрат

Спортивная услуга по виду спорта	ОТ <sub>1</sub>	МЗ	ИНЗ	КУ	СНИ	СОЦДИ	УС	ТУ	ОТ <sub>2</sub>	ПНЗ	Итого
Пулевая стрельба, тыс. р.	159,3	75,9	540,6	12,7	7,3	10,3	1,1	0,0	106,2	0,0	913,3
Доля затрат в нормативе, %	17,4	8,3	59,2	1,4	0,8	1,1	0,1	0,0	11,6	0,0	100,0
Дзюдо, тыс. р.	116,9	46,1	540,5	12,5	5,4	7,6	0,8	0,0	77,9	0,0	807,7
Доля затрат в нормативе, %	14,5	5,7	66,9	1,5	0,7	0,9	0,1	0,0	9,6	0,0	100,0
Легкая атлетика, тыс. р.	231,4	82,0	540,5	21,3	9,1	12,8	1,4	0,0	154,2	0,0	1 052,7
Доля затрат в нормативе, %	22,0	7,8	51,3	2,0	0,9	1,2	0,1	0,0	14,6	0,0	100,0
Примечание – Составлено автором.											

В таблице 27 при расчете не учтены переменные РЕЗ<sub>1</sub> и РЕЗ<sub>2</sub>, так как в 2015 г. данные затраты не были предусмотрены, но суть и целевое назначение базового норматива от этого не меняется.

В соответствии с базовым нормативом затрат стоимость спортивной услуги каждому направлению составила 913,3; 807,7 и 1 052,7 тыс. р. соответственно.

По финансовым значениям переменных видно, что наибольшие затраты приходятся на переменные ИНЗ, ОТ<sub>1</sub> и ОТ<sub>2</sub>.

Для нормирования затрат некоторые регионы утверждают собственные значения базовых нормативов, например, Нижегородская область<sup>1</sup>, Камчатский край<sup>2</sup>, Краснодарский край<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> О внесении изменений в приложение 1 к приказу Министерства спорта Нижегородской области от 30 декабря 2019 г. № 376: приказ Министерства спорта Нижегородской области от 14 декабря 2020 г. № 309.

<sup>2</sup> Об утверждении значений базовых нормативов затрат и отраслевых корректирующих коэффициентов к базовым нормативам затрат на оказание государственных услуг (выполнения работ) в сфере физической культуры и спорта, значений натуральных норм необходимых для определения базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг в сфере физической культуры и спорта: приказ Министерства спорта Камчатского края от 10 августа 2020 г. № 211.

<sup>3</sup> Значения базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг для государственных учреждений Краснодарского края, функции и полномочия учредителя, в отношении которых осуществляет министерство физической культуры и спорта Краснодарского края, в сфере физической культуры и спорта: приказ Министерства физической культуры и спорта Краснодарского края от 15 января 2020 г. № 29.

В Удмуртской Республике утвержден нормативно-правовой документ о доведении до 100 % финансирования спортивных услуг в течение определенного периода<sup>1</sup> относительно федеральных нормативов.

Рассмотрим объемы госзадания автономного учреждения Удмуртской республики «Комплексная специализированная спортивная школа олимпийского резерва»<sup>2</sup> (далее – АУ УР «КССШОР») (таблица 28).

Таблица 28 – Затраты по госзаданию АУ УР «КССШОР»

Спортивная услуга по виду спорта	Базовый норматив затрат с учетом корректирующего и выравнивающего коэффициента, тыс. р.	Объем, чел.	Итого субсидии на выполнение госзадания, тыс. р.
Пулевая стрельба	181,44	17	3 084,45
Дзюдо	247,60	20	4 951,94
Легкая атлетика	207,49	29	6 017,15
Примечание – Составлено автором.			

Из таблицы 28 следует, что спортивное учреждение в течение года должно реализовать спортивные услуги 66 потребителям за 14 053,54 тыс. р. Данная сумма расписывается в плане ФХД учреждения по всем направлениям расходов согласно базовому нормативу. Сравним затраты на одного потребителя при нормативном и реальном финансировании (таблица 29).

Из таблицы 29 видно, что максимальная разница между нормативным и реальным финансированием составляет 5,07 раза, при этом минимальная разница – 3,26 раза.

<sup>1</sup> Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») по доведению уровня финансирования услуг по спортивной подготовке к 2024 г. в государственных учреждениях Удмуртской Республики, подведомственных Министерству по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики: распоряжение Правительства Удмуртской Республики от 15 апреля 2019 г. № 396-р.

<sup>2</sup> Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях. – URL: <https://bus.gov.ru> (дата обращения: 12.08.2021).

Таблица 29 – Сравнение нормативных и реальных затрат

Спортивная услуга по виду спорта	Базовый норматив затрат, тыс. р.	Реальные затраты, тыс. р.	Разница, раз
Пулевая стрельба	913,28	181,44	5,03
Дзюдо	807,70	247,60	3,26
Легкая атлетика	1 052,70	207,49	5,07
Примечание – Составлено автором по данным таблиц 27 и 28.			

Рассчитаем фактические значения переменных по реальной модели согласно их процентному соотношению внутри базового норматива (таблица 30).

Таблица 30 – Значения переменных при реальных затратах

Спортивная услуга по виду спорта	Реальные затраты, тыс. р.										Итого, тыс. р.
	ОТ <sub>1</sub>	МЗ	ИНЗ	КУ	СНИ	СОЦДИ	УС	ТУ	ОТ <sub>2</sub>	ПНЗ	
Пулевая стрельба	31,7	15,1	107,4	2,5	1,5	2,0	0,2	0,0	21,1	0,0	181,4
Доля затрат в нормативе, %	17,4	8,3	59,2	1,4	0,8	1,1	0,1	0,0	11,6	0,0	100,0
Дзюдо	35,8	14,1	165,7	3,8	1,7	2,3	0,2	0,0	23,9	0,0	247,6
Доля затрат в нормативе, %	14,5	5,7	66,9	1,5	0,7	0,9	0,1	0,0	9,6	0,0	100,0
Легкая атлетика	45,6	16,2	106,5	4,2	1,8	2,5	0,3	0,0	30,4	0,0	207,5
Доля затрат в нормативе, %	22,0	7,8	51,3	2,0	0,9	1,2	0,1	0,0	14,6	0,0	100,0
Примечание – Составлено автором по данным таблиц 27 и 28.											

Значения одних и тех же переменных в таблице 30 существенно отличаются от данных таблицы 27.

Сравним затраты на заработную плату с отчислениями работников, которые напрямую связаны с реализацией спортивных услуг, при нормативных и реальных затратах. Данные таблицы 31 показывают разницу между заработной платой в реальной и нормативной моделях. При таких значениях у спортивного учреждения не остается возможностей на материальное стимулирование работников за высокий ре-

зультат при реализации спортивных услуг<sup>1</sup>, так как для выплаты фактической заработной платы необходимо заимствовать денежные средства с других направлений расходов.

Таблица 31 – Сравнение затрат на заработную плату по нормативным и реальным затратам

Спортивная услуга по виду спорта	ОТ <sub>1</sub> , тыс. р.	
	по нормативной модели	по реальной модели
Пулевая стрельба	159,3	31,6
Дзюдо	116,9	35,8
Легкая атлетика	231,4	45,6
Примечание – Составлено автором по данным таблиц 27 и 30.		

В соответствии с действующим положением об оплате труда работников сферы ФКиС в Удмуртской Республике<sup>2</sup> оклад работников, которые напрямую связаны с оказанием государственной услуги, составляет 8 728,00 р. В соответствии с тарифной сеткой тариф за одного потребителя спортивных услуг (спортсмена) на рассматриваемых этапах подготовки составляет 39 % от должностного оклада. В результате заработная плата такого работника в год за одного спортсмена составляет 40 847,04 р. (3 403,92 р. × 12 мес.). Со страховыми отчислениями в размере 30,4 % переменная ОТ<sub>1</sub> составляет 50 264,54 р. По нормативному распределению за 2020 г. значения ОТ<sub>1</sub> должны были составить 31 600,00; 35 800,00 и 45 600,00 р., что не покрыло бы реальную потребность при соблюдении пропорции внутри норматива. В результате для полной выплаты заработной платы происходит перераспределение расходов за счет уменьшения затрат на прочие закупки товаров, работ и услуг.

<sup>1</sup> Великдань С. В., Буланкина Н. Н. Материальное стимулирование, как составляющая мотивации труда // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 9 (98). – С. 296–299.

<sup>2</sup> Об утверждении Положения об оплате труда работников государственных учреждений, осуществляющих деятельность в сфере физической культуры и спорта, подведомственных Министерству по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики: постановление Правительства Удмуртской Республики от 30 сентября 2013 г. № 454.

На сегодняшний день не регулируются соотношения затрат внутри базового норматива, в результате происходит заимствование внутри норматива с одних переменных на другие. Также не существует четких критериев распределения бюджетных и привлеченных средств на коммунальные расходы, содержание и ремонт имущества, хозяйственные расходы и пр.<sup>1</sup>

Затраты на содержание спортивных объектов и спортивная инфраструктура в каждом регионе разные, в результате при принятии решения о выборе направлений затрат в рамках базового норматива приоритет имеют затраты на заработную плату с отчислениями и поддержание спортивного объекта в пригодном для эксплуатации состоянии.

Данная ситуация характерна не только для российской модели, но и для западной, где доля участия правительства в финансовой поддержке спортивных объектов выросла<sup>2</sup>.

Для решения проблемы дисбаланса внутри норматива затрат при планировании финансово-хозяйственной деятельности спортивных учреждений нами предлагается исключить из базового норматива на спортивные услуги все затраты, связанные с содержанием имущества и общехозяйственными нуждами. В результате останутся затраты, которые напрямую связаны с достижением цели реализации спортивных услуг – конкурентоспособных спортсменов.

Для содержания и развития спортивных объектов необходимо создать новую государственную работу под названием «Эксплуатация и содержание спортивных объектов» и внедрить ее в существующую организационно-экономическую модель. Состав затрат названной госработы в основном сформируют затраты на общехозяйственные нужды, исключенные из состава норматива на спортивные

---

<sup>1</sup> Фролова О. А., Нечаева М. Л., Китаева Е. Н. Современное состояние проблемы учета затрат и калькулирования себестоимости услуг муниципальных автономных учреждений спорта // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 1 (30). – С. 157–160.

<sup>2</sup> Alakshendra A. How are we funding professional sports stadiums? An overview // Managerial finance. – 2016. – Vol. 42, no. 9. – P. 885–890.

услуги, которые при эксплуатации и содержании спортивных сооружений будут отнесены к прямым расходам<sup>1</sup>.

Внедрение такого подхода в существующую организационно-экономическую модель позволит рассчитать стоимость содержания каждого спортивного объекта с учетом его физического износа и перспектив развития<sup>2</sup>. В то же время стоимость спортивных услуг в разных спортивных учреждениях станет одинаковой.

При формировании бюджета на базовый и плановый периоды госработа «Эксплуатация и содержание спортивных объектов» должна в обязательном порядке включаться в госзадание спортивных учреждений с привязкой к спортивным услугам.

Предлагаемый подход позволит формировать стратегию развития спортивных объектов индивидуально, учитывая разнообразие их функционального назначения и обслуживания (плавательные бассейны, ледовые арены, велотреки, лыжные комплексы и т. д.)<sup>3</sup>. В результате возможно будет отказаться от муниципальных или региональных «узких» целевых программ, направленных только на специализированный сектор: противопожарная защищенность, антитеррористическая защищенность и т. д. Данный подход основан на принципах *facility management* (управление инфраструктурой), суть которого заключается в сосредоточении на обеспечении непрерывной работы и нормального функционирования спортивного

---

<sup>1</sup> Аркалов Д. П. Управление затратами на спортивную инфраструктуру в государственном секторе: региональный аспект // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 7, № 1 (115). – С. 147–155; Baade R. A., Matheson V. A. Financing professional sports facilities // Working paper series. – 2011. – № 11-02. – P. 1–33; Мяконьков В. Б., Шелякова Ю. В. Системный подход к нормативному обеспечению технического регулирования спортивных объектов // Теория и практика физической культуры. – 2020. – № 8. – С. 9–10.

<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; Боткин О. И., Литвин А. В. Управление спортивным комплексом в регионе // Актуальные проблемы управления – 2003: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 12–13 ноября 2003 г.). – М.: ГУУ, 2003. – С. 15–16.

<sup>3</sup> Li L., Liu X., Zhang T., Lin W. Utilization of displacement ventilation and on-site measurement of thermal environment in an ice arena // Building and Environment. – 2020. – Vol. 186. – Art. 107391; Abdel-Naby A. A., El-Akkad A. A. Effect of track etch rate on geometric track characteristics for polymeric track detectors // Radiation Measurements. – 2001. – Vol. 33, no. 1. – P. 145–150; Lekakis N. The urban politics of Juventus' new football stadium // *Articulo – journal of urban research*. – 2018. – Vol. 17–18. – Art. 3349.

объекта, включая не только его жизнеобеспечение, но и всю хозяйственную деятельность<sup>1</sup>. Целью предлагаемой автором новой госработы «Эксплуатация и содержание спортивных объектов» будет получение результата в виде спортивного сооружения, пригодного для оказания спортивных услуг и проведения спортивно-зрелищных мероприятий в любой момент времени с целью удовлетворения потребностей не только пользователей (спортсменов), учредителей, но и зрителей<sup>2</sup>. Таким образом будет показана роль спортивного объекта при формировании спортивных продуктов.

Включение в отдельную госработу таких процессов, как содержание всех инженерных коммуникаций и систем жизнеобеспечения здания в исправном состоянии и предотвращение аварийных ситуаций; поддержание чистоты в местах общего пользования, в занимаемых помещениях и на прилегающей территории; обеспечение энергоресурсами и их эффективное расходование; охрана и безопасность; организация инфраструктурных сервисов и т. д.<sup>3</sup>, позволит отделить затраты на реализацию спортивных услуг и формирование спортивных продуктов от затрат на содержание спортивных объектов, что даст возможность продлить их срок эксплуатации<sup>4</sup>. Как следствие, в базовых нормативах затрат на спортивные услуги расходы не будут перераспределяться в подавляющем объеме на общехозяйственные нужды.

На рисунке 36 нами предлагается модель, в которой затраты на спортивные услуги и содержание спортивных объектов осуществляются отдельно<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Часовских В. П., Выскочил В. К. Фасилити менеджмент // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 10. – С. 103.

<sup>2</sup> Duan Y., Liu B. Spectator satisfaction model for mass participant sport events: antecedents and consequences // International journal of sports marketing and sponsorship. – 2020. Vol. 22, no. 2. – P. 385–406.

<sup>3</sup> Temeljotov S. A., Lindkvist C. M. Urban facility management // Facilities. – 2020. – Vol. 39, no. 7/8. – P. 525–537.

<sup>4</sup> Valen M. S., Olsson N. O. E. Are we heading towards mature facilities management in Norwegian municipalities? // Journal of facilities management. – 2012. – Vol. 10, iss 4. – P. 287–300.

<sup>5</sup> Аркалов Д. П. Управление затратами на спортивную инфраструктуру в государственном секторе: региональный аспект // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 7, № 1 (115). – С. 147–155.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 36 – Модель финансового обеспечения спортивных услуг и спортивных объектов

Расчет стоимости работы «Эксплуатация и содержание спортивных объектов» ( $W_i$ ) предлагается проводить по формуле

$$W_i = (N_{i \text{ баз}}^{\text{OT}_1} + (N_{i \text{ баз}}^{\text{KY}_1} \times K_{\text{ТП}}) + N_{i \text{ баз}}^{\text{KY}_2}) \times K_{\text{ПЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СНИ}} \times (1 + K_{\text{ИЗН}}^{\text{НИ}}) \times K_{\text{ПОС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СОЦДИ}} \times (1 + K_{\text{ИЗН}}^{\text{ОЦДИ}}) + N_{i \text{ баз}}^{\text{УС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{OT}_2} + N_i^{\text{ПНЗ}}. \quad (10)$$

Значения и расчет переменных приведены в приложении Г.

При внедрении предлагаемой госработы региональные органы власти смогут разделить затраты на спортивные услуги и на содержание и развитие спортивных объектов, учитывая, что цели их реализации абсолютно разные.

Норматив затрат на спортивные услуги в своем составе будет содержать только расходы на заработную плату, укрепление и обновление материально-технической базы, а также иные прямые затраты, необходимые для реализации спор-

тивных услуг и, как следствие, формирования спортивного продукта. Расчет данного норматива ведется по формуле

$$N_i = (N_{i \text{ баз}}^{\text{OT}_1} + N_{i \text{ баз}}^{\text{МЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ}_1} N_{i \text{ баз}}^{\text{ИНЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{OT}_2}) \times K_{\text{отр}} \times K_{\text{тер}}. \quad (11)$$

Федеральными стандартами как документами, регулирующими спортивную подготовку по каждому виду спорта, определены требования к инвентарю, экипировке, оборудованию и техническому оснащению, которые необходимы для полноценной и качественной реализации спортивных услуг. Качество спортивно-технологического оснащения спортсменов является важным фактором их конкурентоспособности на международной спортивной арене<sup>1</sup>. В результате не имеет значения, в каком регионе спортивная услуга реализуется, требования для вида спорта одинаковы.

Разделение базового норматива на оказание спортивных услуг и исключение из него затрат, связанных с содержанием спортивных объектов, наряду с методикой, предложенной в параграфе 3.2 настоящего исследования, позволит сформировать еще один защитный механизм, направленный на повышение качества реализации спортивных услуг и формирование спортивных продуктов.

Данный защитный механизм позволит:

1) закрепить затраты на материально-техническое обеспечение и дополнительные услуги, необходимые для формирования спортивного продукта, в рамках сформированного норматива, так как в нем не будет затрат на содержание спортивных объектов или помещений;

2) сформировать региональные стратегии (программы) по развитию региональной спортивной инфраструктуры;

---

<sup>1</sup> Giblin G., Tor E., Parrington L. The impact of technology on elite sports performance // *Sensoria A Journal of Mind Brain and Culture*. – 2016. – Vol. 12 (2). – P. 3–9; Omoregie P. The impact of technology on sport performance // *Proceedings of INCEDI 2016 Conference*. – Ghana, 2016. – P. 896–905.

3) рассчитать стоимость содержания каждого объекта адресно, включая затраты на аренду или содержание административных помещений, если спортивное учреждение не имеет в распоряжении спортивных объектов, с учетом климатических условий и эксплуатационных затрат<sup>1</sup>.

Проектирование общественных территорий и рекреационных зон<sup>2</sup> с позиции общественных многофункциональных комплексов<sup>3</sup> позволит учесть потребности как спортсменов, так и населения, ведущего активный и здоровый образ жизни<sup>4</sup>, а также побудит пассивную часть населения к двигательной активности<sup>5</sup>.

Таким образом, можно констатировать, что текущая модель управления затратами не учитывает особенностей содержания и эксплуатации спортивных объектов. Включение таких затрат в норматив на спортивные услуги вынуждает распределять финансовые средства на коммунальные услуги, ремонтные работы и прочие хозяйственные нужды в ущерб закупкам материально-технического обеспечения, которое необходимо для достижения целей реализации спортивных услуг. Спортивные технологии стремительно развиваются<sup>6</sup>, активно исследуются и внедряются новые материалы<sup>7</sup>, которые повышают качество и, соответственно, стоимость. Важным фактором конкурентоспособности спортсменов топ-уровня также

---

<sup>1</sup> Аркалов Д. П. Управление затратами на спортивную инфраструктуру в государственном секторе: региональный аспект // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 7, № 1 (115). – С. 147–155.

<sup>2</sup> Yuan Y., Li Z., Liang H. Selection and spatial layout of urban sports facilities guided by residents' demand // Open house international. – 2019. – Vol. 44, no. 3. – P. 9–12.

<sup>3</sup> Николаев А. Л., Мубаракшина Ф. Д. К вопросу проектирования общественных многофункциональных комплексов // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 11. – С. 219–224.

<sup>4</sup> Zhou L., Wang J. J., Chen X., Cianfrone B., Pifer N. D. Community-sport service provision, participant satisfaction, and participation: Experience and perspective of Guangdong, China // International journal of sports marketing and sponsorship. – 2020. – Vol. 21, no. 1. – P. 127–147.

<sup>5</sup> Kuzel M., Jaworek M., Kuczmaraska M., Karaszewski W. Investment expenditure on sport infrastructure in Poland: diagnosis, general trends, and possible prospects // Journal of physical education and sport. – 2020. – Vol. 20. – P. 1106–1114.

<sup>6</sup> Qiu Z. The influence of the design and manufacture of sports equipment on sports // Journal of physics: conference series. – 2020. – Vol. 1549, no. 3. – Art. 032039.

<sup>7</sup> Wang F. Application of new carbon fiber material in sports equipment // IOP conference series earth and environmental science. 2021. № 714, no. 3. – Art. 032064.

является индивидуальный подбор спортивного инвентаря, экипировки и оборудования<sup>1</sup>.

Дальнейшее развитие предложенного подхода может выразиться в создании единого оператора управления спортивной инфраструктурой региона или муниципалитета с разработкой соответствующих программ и подпрограмм по каждому спортивному объекту.

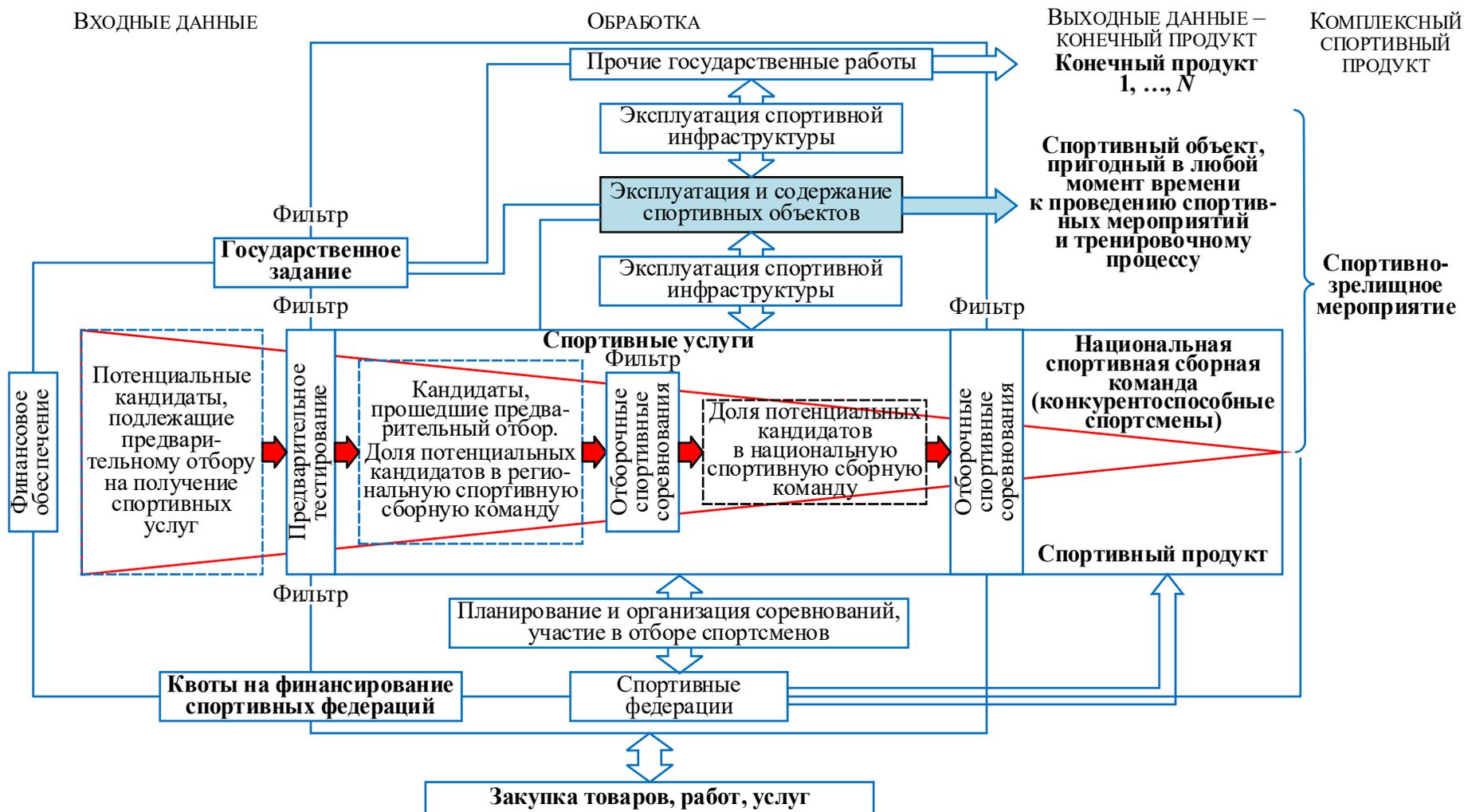
На основе изложенных методик и подходов автор предлагает организационно-экономическую модель реализации спортивных услуг, представленную на рисунке 37.

Финансовые ресурсы, поступающие на обработку, проходят два фильтра: госзадание, которое рассчитывается согласно объемам услуг (работ) и размерам нормативов, как это реализовано в существующей модели, и методику расчета квот на финансирование спортивных федераций, по которой распределение происходит исходя их объема выделенных денежных средств и набранных баллов в соответствии с критериями, описанными в параграфе 3.2 настоящего исследования.

Формирование спортивного продукта – конкурентоспособных спортсменов как цели реализации спортивных услуг предполагает взаимодействие со спортивными объектами и спортивными федерациями, так как это взаимосвязанные и взаимозависимые элементы сферы ФКиС. Спортивный продукт – главная цель в представленной модели. Модель исключает выбор в приоритетах финансирования между спортивным объектом и непосредственным достижением цели реализации спортивных услуг. Показано, что это разные направления и методы финансирования. Спортивно-зрелищный продукт в виде спортивного мероприятия, о котором пишут многие ученые и исследователи, получится только при наличии конкурентоспособных спортсменов и соответствующей спортивной инфраструктуры, что показано на выходе процесса на рисунке 37.

---

<sup>1</sup> Dyer B. An investigation into the product attachment between athletes and their sports equipment // Design journal. – 2020. – Vol. 24, no. 7. – P. 184–206.



Примечание – Составлено автором.

Рисунок 37 – Организационно-экономическая модель реализации спортивных услуг

Резюмируя изложенное, отметим, что применение предложенной организационно-экономической модели реализации спортивных услуг позволит сформировать четкие критерии и определить допустимый объем бюджетного финансирования на реализацию спортивных услуг, содержание спортивной инфраструктуры и развитие спортивных федераций. Это даст возможность установить баланс между необходимым бюджетным финансированием и минимальным объемом внебюджетных поступлений. Учитывая, что жизненный цикл спортивного продукта гораздо меньше, чем спортивного объекта, подход к реализации спортивных услуг с точки зрения формирования спортивных продуктов позволит представить данный процесс с позиции системного сравнения с другими процессами, которые на первый взгляд несопоставимы, и оценивать его с управленческо-экономической точки зрения на всех этапах формирования. Это, в свою очередь, расширит диапазон понимания составляющих процесса реализации спортивных услуг всеми ее участниками. Таким образом, предлагаемая модель отражает процесс формирования спортивных продуктов – реализацию спортивных услуг как главную цель спортивной системы, которая является неотъемлемой частью сферы ФКиС.

## Заключение

На основе проведенного исследования автором получены следующие результаты.

**1. Дополнены методические подходы к определению содержательной характеристики спортивных услуг в контексте формирования спортивного продукта: 1) предложена авторская трактовка спортивных услуг, позволяющая уточнить их цель и содержание; 2) описаны теоретические подходы к этапам формирования спортивного продукта 3) предложена модель реализации спортивных услуг с учетом роли спортивного продукта.**

Авторские теоретические положения позволят специалистам из разных областей, задействованным напрямую и косвенно в сфере ФКиС, понять принципы формирования спортивного продукта. Это, в свою очередь, расширит диапазон понимания составляющих процесса реализации спортивных услуг всеми ее участниками. В предложенной интерпретации процесс реализации спортивных услуг рассматривается как многофакторный экономический процесс, связанный со смежными отраслями и процессами, которые влияют на получателей не только напрямую (медико-биологические, антидопинговые, научно-методические услуги), но и на первый взгляд косвенно (бюджетный процесс, закупочная деятельность, правовое, финансовое обеспечение и т. д.). Конкурентоспособный спортсмен представлен как конечный продукт или спортивный продукт, который предполагает наличие определенного набора качеств, характеристик, навыков и умений, как внутренних, так и внешних, себестоимости, временных и трудовых затрат на подготовку и сопровождение. Его реализация происходит на спортивно-зрелищных мероприятиях разного уровня (от местного до международного), как в личных интересах, так и в интересах государства, что определяет его как неотъемлемую составляющую спортивно-зрелищного продукта. После завершения спортивной карьеры спортсмен как конечный продукт не перестает существовать, а может обеспечить формирование социального нематериального эффекта, став образцом для

подражания и вдохновения юных спортсменов и их родителей. В итоге будет сформирована специфическая социальная ценность, выраженная в «кумире» или «лидере мнений», что в настоящий момент можно проследить в активной общественной жизни некоторых спортсменов. Предложенная точка зрения позволяет рассмотреть весь этот жизненный цикл, начиная с отбора в спортивную систему и заканчивая спортивным продуктом – конкурентоспособным спортсменом.

**2. Разработан и апробирован методический подход к распределению финансовых ресурсов среди спортивных федераций, отличающийся от существующих подходов использованием методов статистического анализа, теории вероятностей и теории игр, позволяющий исключить лоббирование интересов конкретных видов спорта.**

Поскольку в российских регионах-реципиентах значительная часть социально ориентированных отраслей народного хозяйства испытывает серьезные трудности бюджетного финансирования, распределение ресурсов и конкуренция за них должны быть систематизированы, упорядочены и подчиняться правилам. Правила распределения бюджетных средств должны быть понятны всем; кроме того, должны соблюдаться спортивный принцип и правила «честной игры». Отсутствие объективных, математически обоснованных критериев использования имеющихся ресурсов создает предпосылки для использования протекционистских и оппортунистических методов получения финансовых ресурсов. 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. Во многих субъектах России разработаны и применяются собственные методики распределения денежных средств на развитие и поддержку спортивных федераций. Однако в основе балльных значений того или иного параметра лежат мнения экспертов, что создает риск субъективности или личной заинтересованности в развитии какого-либо вида спорта; такие методики не подкреплены математическими расчетами и выводами. Предложенная автором методика позволяет исключить предвзятость и протекционистские действия. Обоснованное и прозрачное распределение финансовых

средств между спортивными федерациями покажет реальный объем возможного финансирования в пределах предусмотренных на это бюджетных средств. По объему финансирования возможно будет сделать заключение о спросе как на спортивные услуги, так и на физкультурно-оздоровительные услуги по соответствующему виду спорта. Внедрение описанной методики в организационно-экономическую модель реализации спортивных услуг позволит сформировать один из защитных механизмов, повышающих качество оказания спортивных услуг, а также сформировать критерии для поддержки спортивных федераций как государственных общественных организаций сферы услуг.

**3. Предложены пути совершенствования действующей организационно-экономической модели реализации спортивных услуг, описывающие разделение существующего метода финансирования непосредственно на реализацию спортивных услуг и на содержание спортивной инфраструктуры по отдельным направлениям расходов.**

В рамках модели предложен метод управления затратами на реализацию спортивных услуг и спортивную инфраструктуру. В исследовании обозначено, что затраты на содержание спортивных объектов и спортивная инфраструктура в каждом регионе разные. Затраты на общехозяйственные нужды, коммунальные расходы и содержание имущества, включенные в норматив на спортивные услуги, превалируют над прямыми затратами на реализацию спортивных услуг и непосредственно формирование спортивного продукта. Предложено исключить из базового норматива на спортивные услуги все затраты, которые напрямую не связаны с формированием спортивного продукта. Для содержания и развития спортивных объектов предложено внедрить создание новую государственную работу – «Эксплуатация и содержание спортивных объектов», в состав затрат которой входят затраты на общехозяйственные нужды, коммунальные расходы и содержание имущества.

Предложенный подход позволит сформировать еще один защитный механизм, направленный на повышение качества реализации спортивных услуг и формирование спортивных продуктов. Данный механизм позволит рассчитать стоимость содержания каждого спортивного объекта с учетом его физического износа

и перспектив развития. В то же время стоимость реализации спортивных услуг станет одинаковой с учетом того, что федеральные стандарты спортивной подготовки для конкретного вида спорта одинаковы независимо от региона, а особенности содержания и эксплуатации спортивных объектов в регионах различаются в зависимости от климатических условий, тарифов на энергоресурсы и т. д. Результатом реализации предложенной государственной работы станет спортивное сооружение, пригодное к эксплуатации и проведению спортивно-зрелищных мероприятий и реализации спортивных услуг в любой момент времени, с целью удовлетворения потребностей не только пользователей (спортсменов), учредителей, но и зрителей.

По результатам диссертационной работы предложена организационно-экономическая модель реализации спортивных услуг, которая отражает сферу ФКиС как систему и содержит два защитных механизма, направленных на повышение результативности спортивных услуг. Внутри системы обозначено разделение спортивных услуг и спортивной инфраструктуры при финансовом обеспечении, но показана их тесная взаимосвязь как внутри системы, так и при формировании спортивного и спортивно-зрелищного продукта. Финансирование спортивных федераций осуществляется через фильтр, который представляет собой алгоритм расчета баллов и их стоимости, исключающий протекционистские методы получения финансового обеспечения. На входе и на выходе предложенной модели находятся потребители, которые при систематической реализации спортивных услуг становятся спортивным продуктом.

## Список литературы

1. Абрамов, А. А. Бюджетирование организаций спортивной индустрии / А. А. Абрамов, Л. А. Гремина. – DOI 10.24411/2520-6990-2020-11320 // Colloquium-journal. – 2020. – № 3–7 (55). – С. 4–5.
2. Абрамова, Л. А. Исследование теоретических подходов к определению содержания категории «услуга» / Л. А. Абрамова // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. – 2011. – № 2. – С. 66–69.
3. Айвазова, Е. С. Экономические отношения в области физической культуры и спорта / Е. С. Айвазова, А. В. Кононенко, Е. Ф. Проскурина. – DOI 10.22394/2079-1690-2020-1-1-110-114 // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2020. – № 1. – С. 110–114.
4. Алексеев, С. В. История регулирования физической культуры и спорта в Российской Федерации / С. В. Алексеев // Право и государство: теория и практика. – 2016. – № 8 (140). – С. 91–97.
5. Алексеев, С. В. Современные принципы регулирования физической культуры и спорта / С. В. Алексеев, Р. Г. Гостев, Е. С. Устинович // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Проблемы высшего образования. – 2016. – № 3. – С. 10–14.
6. Алешин, В. В. Совершенствование экономического механизма в сфере физической культуры и спорта в условиях перехода к рынку / В. В. Алешин. – Москва : ТЕИС, 1999. – 136 с. – ISBN 5-7218-0247-2.
7. Алтухов, С. В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями = Event-management in sports : учеб.-метод. пособие / С. В. Алтухов. – Москва : Советский спорт, 2013. – 208 с. – ISBN 978-5-9718-0686-8.
8. Анцыферова, И. С. Возможности SROI для оценки программ и практик инициативного бюджетирования / И. С. Анцыферова. – DOI 10.25586/RNU.NET.17.11.P.48 // Высшее образование сегодня. – 2017. – № 11. – С. 48–50.

9. Артамонов, С. В. Теоретико-методические основы организации тренировочных и соревновательных нагрузок в микро-, мезо- и макроциклах подготовки юных дзюдоистов / С. В. Артамонов, В. Г. Никитушкин, Г. Н. Германов // Культура физическая и здоровье. – 2012. – № 2 (38). – С. 49–52.

10. Артюхов, В. В. Общая теория систем: самоорганизация, устойчивость, разнообразие, кризисы / В. В. Артюхов. – 4-е изд. – Москва : ЛЕНАНД, 2019. – 224 с. – ISBN 978-5-9710-6078-9.

11. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегия / Г. Ассэль. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 803 с. – ISBN 0-03-076708-3.

12. Бондаренко, О. И. Проблемы применения методик нормирования государственных услуг / О. И. Бондаренко, Л. А. Ольхова, Е. А. Падалка. – DOI 10.31171/vlast.v26i9.6150 // Власть. – 2018. – Т. 26, № 9. – С. 51–56.

13. Боткин, О. И. Управление спортивным комплексом в регионе / О. И. Боткин, А. В. Литвин // Актуальные проблемы управления – 2003 : материалы Международ. науч.-практ. конф. (Москва, 12–13 ноября 2003 г.). – Москва : ГУУ, 2003. – С. 15–16.

14. Бурк, В. Спорт в Китае: история развития и современное состояние / В. Бурк // Наука в олимпийском спорте. – 2014. – № 1. – С. 54–59.

15. Бурцев, В. А. Теоретико-методологические аспекты спортивной культуры личности / В. А. Бурцев, Е. В. Бурцева, Н. Д. Бобырев // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-25. – С. 5655–5659.

16. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ.

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

18. Великданы, С. В. Материальное стимулирование, как составляющая мотивации труда / С. В. Великданы, Н. Н. Буланкина // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 9 (98). – С. 296–299.

19. Винник, В. П. Человеческий капитал: определение и его вклад в формирование стоимости конечного продукта / В. П. Винник // Актуальные вопросы соци-

ально-экономического развития современного государства : сб. науч. ст. по материалам II Науч.-практ. конф. (Новочеркасск, 15 апреля 2015 г.) – Новочеркасск : ЮРГПУ (НПИ) им. М. И. Платова, 2015. – С. 48–53.

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

21. Волков, А. И. Методологические основы регулирования развития рынка физкультурно-оздоровительных услуг в России : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Волков Александр Иванович. – Санкт-Петербург, 2009. – 35 с.

22. Волкова, В. Н. Теория систем и системный анализ / В. Н. Волкова, А. А. Денисов. – 2-е изд. – Москва : Юрайт, 2014. – 616 с. – ISBN 978-5-9916-4213-2.

23. Ворачек, Х. О состоянии «теории маркетинга услуг» / Х. Ворачек // Проблемы теории и практики управления. – 2002. – № 1. – С. 99–103.

24. Воронов, А. С. Региональные кластеры как фактор устойчивого развития территории / А. С. Воронов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2018. – № 9. – С. 27–33.

25. Восколович, Н. А. Специфика формирования доступности платных потребительских услуг / Н. А. Восколович // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2012. – № 3. – С. 3–11.

26. Восколович, Н. А. Экономика платных услуг / Н. А. Восколович. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2020. – 441 с. – ISBN 978-5-534-08762-8.

27. Всероссийский реестр видов спорта / Министерство спорта Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/sport/high-sport/priznanie-vidov-spor> (дата обращения: 25.09.2021).

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

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

30. Гарифуллин, И. А. Отбор детей в спортивные секции как условие достижения высших результатов в спорте / И. А. Гарифуллин, А. И. Хафизов // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма : материалы VI Всерос. науч.-практ. конф. (Казань, 24 апреля 2018 г.) : в 3 т. – Казань : Поволжская ГАФКСиТ, 2018. – Т. 2. – С. 302–304.

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

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

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

34. Глазатов, А. В. Спорт высших достижений как инструмент политики формирования позитивного имиджа государства: внутривластное измерение / А. В. Глазатов // ПОИСК: Политика. Обществоведение. Искусство. Социология. Культура. – 2017. – № 5 (64). – С. 16–22.

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

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

37. Гореликов, В. Долго, дорого, эффективно / В. Гореликов // Спонсорство. – 2018. – № 1 (33). – С. 36–41.

38. ГОСТ Р 50646-2012. Услуги населению. Термины и определения.
39. ГОСТ Р 52024-2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования.
40. ГОСТ Р 52025-2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Требования безопасности потребителей.
41. Григорьев, В. И. Управление системой студенческого спорта в новых условиях / В. И. Григорьев, А. В. Таймазов, Ю. К. Шубин // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2013. – № 3 (97). – С. 47–52.
42. Гугняк, В. Я. Экономическая мысль Ж. Фурастье / В. Я. Гугняк // Вопросы экономики и права. – 2016. – № 96. – С. 29–36.
43. Гуттман, А. Игра, забавы, состязания, спорт / А. Гуттман // Логос. – 2014. – № 3 (99). – С. 191–208.
44. Демидова, Л. С. Сфера услуг в постиндустриальной экономике / Л. С. Демидова // Мировая экономика и международные отношения. – 1999. – № 2. – С. 25–26.
45. Демография / Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/12781> (дата обращения: 12.09.2021).
46. Дорохова, В. И. Проблемы и особенности финансирования спорта в США / В. И. Дорохова, А. Л. Зопунян, Э. Смирнова, С. Н. Меликсетян // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – Т. 1, № 4 (21). – С. 189–192.
47. Достаточно общая теория управления. – Москва : Концептуал, 2019. – 464 с. – ISBN 978-5-907079-38-0.
48. Дрогобыцкий, И. Н. Системный анализ в экономике / И. Н. Дрогобыцкий. – Москва : Финансы и статистика, 2013. – 509 с.
49. Евсин, Н. А. Регламентирование порядка финансирования услуг по спортивной подготовке в Российской Федерации / Н. А. Евсин, О. Ю. Синяева. – DOI 10.34670/AR.2020.99.95.029 // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2020. – Т. 10, № 8-1. – С. 275–283.

50. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации. – URL: [http://budget.gov.ru/epbs/faces/page\\_home?\\_adf.ctrl-state=re6d1tz6y\\_123](http://budget.gov.ru/epbs/faces/page_home?_adf.ctrl-state=re6d1tz6y_123) (дата обращения: 14.10.2021).

51. Енченко, И. В. Финансовое обеспечение системы подготовки спортивного резерва в Российской Федерации / И. В. Енченко // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. – 2019. – Т. 4, № 1. – С. 130–138.

52. Ерошкина, С. Б. Анализ применения нормативных затрат на оказание услуг по спортивной подготовке на федеральном и региональном уровнях / С. Б. Ерошкина, А. А. Мордвинцев // Инновации. Наука. Образование. – 2020. – № 23. – С. 2275–2289.

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

54. Жуков, О. Ф. Региональная модель подготовки спортивного резерва на основе кластерного подхода / О. Ф. Жуков, Е. В. Черкесова // Роль экспериментальной и инновационной деятельности в развитии системы подготовки спортивного резерва : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Омск, 14–15 ноября 2019 г.). – Омск : СибГУФК, 2019. – С. 133–138.

55. Зайнашева, З. Г. Зарубежный опыт планирования и развития сферы спортивно-оздоровительных услуг / З. Г. Зайнашева, О. С. Мутраков // Вестник Уфимского государственного нефтяного технического университета. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2016. – № 4 (18). – С. 45–49.

56. Зайнашева, З. Г. Особенности предпринимательской деятельности в сфере услуг / З. Г. Зайнашева, О. С. Мутраков // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7, № 1 (22). – С. 195–197.

57. Зайнашева, З. Г. Эффективность как фактор повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / З. Г. Зайнашева // Интеграция и дифференциация науки и практики в контексте приоритетных парадигм развития цивилизации : сб. науч. ст. по итогам нац. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 23–24 октября 2020 г.). – Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2020. – С. 209–212.

58. Зайцева, И. А. Спорт глазами экономиста: обзор современного состояния предмета / И. А. Зайцева. – DOI 10.32609/0042-8736-2015-11-100-119 // Вопросы экономики. – 2015. – № 11. – С. 100–119.

59. Закирова, Э. Р. Управление финансовыми ресурсами с позиций рекомендаций органов внутреннего финансового контроля / Э. Р. Закирова, С. Д. Филиппов, Г. Н. Федькович. – DOI 10.18101/2304-4446-2017-3-3-8 // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. – 2017. – № 3. – С. 3–8.

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

61. Значения базовых нормативов затрат и отраслевых корректирующих коэффициентов к базовым нормативам затрат на оказание услуг в сфере физической культуры и спорта, значения натуральных норм, необходимых для определения базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг в сфере физической культуры и спорта : утверждены 29 июня 2015 г. Минспортом России.

62. Значения базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг для государственных учреждений Краснодарского края, функции и полномочия учредителя, в отношении которых осуществляет министерство физической культуры и спорта Краснодарского края, в сфере физической культуры и спорта : приказ Министерства физической культуры и спорта Краснодарского края от 15 января 2020 г. № 29.

63. 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.

64. Зуева, О. Н. Государственное регулирование сферы услуг / О. Н. Зуева, Ю. С. Долганова // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 2 (40). – С. 60–63.

65. Инфляция в России. – URL: <https://уровень-инфляции.рф> (дата обращения: 10.10.2021).

66. Инфляция Росстата. – URL: <https://rosinfostat.ru/inflyatsiya> (дата обращения: 10.10.2021).
67. Ишханян, М. В. Эконометрика. Часть 1. Парная регрессия / М. В. Ишханян, Н. В. Карпенко. – Москва : МГУПС (МИИТ), 2016. – 117 с.
68. Казаков, А. Н. Экономическая диагностика регионального спорта / А. Н. Казаков, А. В. Литвин // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 37 (130). – С. 41–44.
69. Казенное учреждение Удмуртской Республики «Республиканский центр учета и отчетности». – URL: <https://rcu18.ru> (дата обращения: 12.08.2021).
70. Казиков, И. Б. Система подготовки российских спортсменов к играм Олимпиад в современных условиях развития спорта : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Казиков Игорь Борисович. – Москва, 2004. – 56 с.
71. Калинина, Е. А. Роль профессиональных качеств тренера в становлении личности спортсмена / Е. А. Калинина, Л. М. Киэлевяйнен // Теория и практика физической культуры. – 2021. – № 1. – С. 68–70.
72. Каргин, Ю. Педагогические измерения в шкале отношений / Ю. Каргин // Педагогические измерения. – 2012. – № 2. – С. 3–26.
73. Карпова, Г. А. Кластерный подход в повышении эффективности управления межрегиональными туристскими проектами / Г. А. Карпова, В. А. Ткачев, Д. Е. Долженко // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2018. – № 2 (110). – С. 58–62.
74. Карпова, Г. А. Факторы, оказывающие воздействие на объем продаж туристских услуг / Г. А. Карпова, М. В. Волошинова, А. В. Кучумов, Е. В. Печерица. – DOI 10.26163/GIEF.2019.10.15.029 // Журнал правовых и экономических исследований. – 2019. – № 4. – С. 183–188.
75. Карпова, Г. А. Формирование научно-образовательного туристского кластера на базе музеев Санкт-Петербургского горного университета (Россия) и Фрайбергской Горной академии (Германия) / Г. А. Карпова, В. А. Ткачев, Г. Хайде, И. В. Таловина. – DOI 10.31897/PMI.2018.4.341 // Записки Горного института. – 2018. – Т. 232. – С. 341–346.

76. Карпунина, Е. К. Валовой региональный продукт как основной показатель развития региона / Е. К. Карпунина, Е. А. Колесниченко // Социально-экономические явления и процессы. – 2008. – № 1 (9). – С. 35–41.

77. Карх, Д. А. Теоретические основы развития сущности услуг / Д. А. Карх // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2010. – № 7 (183). – С. 89–91.

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

79. Кириллова, С. С. Планирование и прогнозирование бюджетных показателей на муниципальном уровне / С. С. Кириллова // Актуальные проблемы и перспективы развития государственной статистики в современных условиях : сб. материалов III Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 5–7 декабря 2016 г.) : в 2 т. – Саратов : ССЭИ РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2017. – Т. 2. – С. 125–127.

80. Кировской областное государственное автономное учреждение центр спортивной подготовки «Вятка старт». – URL: <https://oblspport43.ru> (дата обращения: 12.10.2021).

81. Кирьянова, Л. А. Спорт как инструмент «мягкой силы» в политике / Л. А. Кирьянова, Л. В. Морозова, Т. И. Мельникова // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2019. – № 8 (174). – С. 83–87.

82. Коваленко, Е. Ю. Источники правового регулирования спортивных отношений в Российской Федерации и зарубежных странах / Е. Ю. Коваленко, О. А. Шавандина. – DOI 10.24147/1990-5173.2020.17(4).41-52 // Вестник Омского университета. Серия: Право. – 2020. – Т. 17, № 4. – С. 41–52.

83. Козлова, А. М. Бюджетирование на предприятии: традиционный и современный подходы к построению системы бюджетирования / А. М. Козлова. – DOI 10.21661/r-130187 // Научное и образовательное пространство: перспективы развития : сб. материалов V Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 15 апреля 2017 г. – Чебоксары : Интерактив плюс, 2017. – С. 238–242.

84. Кондратьева, М. Н. Экономика и организация производства / М. Н. Кондратьева, Е. В. Баландина. – Ульяновск : УлГТУ, 2013. – 98 с. – ISBN 978-5-9795-1098-9.

85. Конституция Российской Федерации. – URL: <http://www.constitution.ru> (дата обращения: 25.09.2021).

86. Кориков, А. М. Теория систем и системный анализ / А. А. Кориков, С. Н. Павлов. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 288 с. – ISBN 978-5-16-005770-5.

87. Король, А. Н. Услуги: определение и классификация / А. Н. Король, С. А. Хлынов // Ученые заметки ТОГУ. – 2014. – Т. 5, № 4. – С. 1323–1328.

88. Крикорьянц, Д. О. 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) / Д. О. Крикорьянц, В. В. Сараев // Противодействие преступности в сфере профессионального спорта : тез. докл. и сообщений Междунар. науч.-практ. конф. (Омск, 14–15 марта 2019 г.). – Омск : Омская академия МВД России, 2019. – С. 37–39.

89. Круглов, В. Н. Программно-целевой метод системы бюджетирования в работе субъектов хозяйственной деятельности сферы культуры / В. Н. Круглов // Вестник образовательного консорциума «Среднерусский университет». Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 15. – С. 18–20.

90. Крылова, В. М. Материально-техническое обеспечение спортивных школ – базис подготовки спортивного резерва / В. М. Крылова // Вестник спортивной науки. – 2017. – № 6. – С. 32–34.

91. Крылова, В. М. Требования к материально-техническому обеспечению спортивной подготовки спортсменов по видам спорта / В. М. Крылова // Вестник спортивной науки. – 2016. – № 5. – С. 48–51.

92. Кучер, А. А. Особенности финансирования физической культуры и спорта в зарубежных странах на примере КНР / А. А. Кучер, Е. А. Самойлова. – DOI 10.22250/RS.2019.1.68 // Россия и Китай: вектор развития : материалы Междунар.

науч.-практ. конф. (Благовещенск, 18–19 ноября 2019 г.) / под общ. ред. О. А. Цепелева. – Благовещенск : АмГУ, 2019. – С. 180–182.

93. Кучумов, А. В. Современные тренды цифровизации в сфере услуг в научных исследованиях современных зарубежных авторов / А. В. Кучумов, М. В. Волошинова, Е. В. Печерица // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 4 (80). – С. 168–170.

94. Лавлок, К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / К. Лавлок ; пер. с англ. Т. В. Безвенюк [и др.]. – 4-е изд. – Москва : Вильямс, 2005. – 997 с. – ISBN 5-8459-0648-2.

95. Леднев, В. А. Индустрия спорта как арена конкурентной борьбы / В. А. Леднев // Наукоеведение. – 2013. – № 6. – URL: <https://naukovedenie.ru/PDF/176EVN613.pdf> (дата обращения: 12.05.2021).

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

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

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

99. Литвин, А. В. Экономическая диагностика регионального спорта: теория и практика / А. В. Литвин. – Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. – 148 с. – ISBN 978-3-845-43029-4.

100. Литвишко, О. В. Направления оптимизации системы финансирования профессионального спорта в России / О. В. Литвишко. – DOI 10.35634/2412-9593-2020-30-5-647-653 // Вестник Удмуртского университета. Серия: Экономика и право. – 2020. – Т. 30, № 5. – С. 647–653.

101. Литвишко, О. В. Эффективная бизнес-модель как основа прироста инвестиционной стоимости профессионального спортивного клуба / О. В. Литвишко,

О. М. Голикова. – DOI 10.26425/1816-4277-2019-5-159-166 // Вестник университета. – 2019. – № 5. – С. 159–166.

102. Литовченко, В. А. Спортивный кластер как инновационная форма в развитии системы подготовки спортивного резерва / В. А. Литовченко, Д. А. Зубков, Т. В. Фендель // Теория и практика физической культуры. – 2020. – № 6. – С. 98–100.

103. Люшен, Г. Взаимозависимость между спортом и культурой / Г. Люшен // Спорт и образ жизни : сб. ст. / сост. В. И. Столяров, З. Кравчик. – Москва : Физкультура и спорт, 1979. – С. 35–51.

104. Максимова, Е. Н. Методы и принципы современной системы спортивной подготовки / Е. Н. Максимова // Наука-2020. – 2018. – № 3 (19). – С. 7–13.

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

106. Мамаева, А. В. Спортивно-туристический кластер Прибайкалья / А. В. Мамаева, М. А. Семенов // Вестник Иркутского государственного технического университета. – 2011. – № 10 (57). – С. 226–232.

107. Маркетинг в спорте / под общ. ред. Д. Бич, С. Чедвик. – 4-е изд. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 706 с. – ISBN 978-5-9614-6325-5.

108. Маркс, К. Сочинения : в 30 т. / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Москва : Госполитиздат, 1965. – Т. 23. – 483 с.

109. Методика определения физического износа гражданских зданий : приказ по Министерству коммунального хозяйства РСФСР от 27 октября 1970 г. № 404.

110. Методология / Министерство финансов Российской Федерации. – URL: <https://release.minfin.gov.ru/ru/performance/budget/methodology/archive/services> (дата обращения: 14.08.2021).

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

112. Мнацаканян, Б. Х. Роль факторов демотивации спортивной деятельности в восприятии тренеров и спортсменов / Б. Х. Мнацаканян // Теория и практика физической культуры. – 2015. – № 2. – С. 53.

113. Монаков, А. А. Статистические характеристики среднего уровня полезности элитной группы в процессе отбора / А. А. Монаков. – DOI 10.31799/1684-8853-2019-1-57-64 // Информационно-управляющие системы. – 2019. – № 1 (98). – С. 57–64.

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

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

116. Мяконьков, В. Б. Системный подход к нормативному обеспечению технического регулирования спортивных объектов / В. Б. Мяконьков, Ю. В. Шелякова // Теория и практика физической культуры. – 2020. – № 8. – С. 9–10.

117. Назаров, А. Е. Концепция подготовки спортивного резерва в Российской Федерации до 2025 г. / А. Е. Назаров, С. А. Захарова // Актуальные проблемы спортивной подготовки в хоккее: теория и практика : сб. тез. по материалам выпускных работ слушателей, прошедших обучение по дополнительным профессиональным программам повышения квалификации: «Современные технологии подготовки хоккеистов на этапах спортивного совершенствования и высшего спортивного мастерства»; «Современные технологии подготовки спортивного резерва в хоккее» / под ред. Н. Ю. Мищенко. – Челябинск : УралГУФК, 2020. – С. 168–172.

118. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 146-ФЗ.

119. Николаев, А. Л. К вопросу проектирования общественных многофункциональных комплексов / А. Л. Николаев, Ф. Д. Мубаракшина // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 11. – С. 219–224.

120. Нишуков, В. Понятие спорта / В. Нишуков // Логос. – 2014. – № 3 (99). – С. 181–190.

121. 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) (дата обращения: 14.10.2021).

122. Нюренбергер, Л. Б. Совершенствование управления в сфере услуг культуры: кластерный подход / Л. Б. Нюренбергер, А. Н. Сапрыкина, Н. А. Лучина [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 12 (101). – С. 345–350.

123. Нюренбергер, Л. Б. Структурные изменения в современной сфере услуг / Л. Б. Нюренбергер // Повышение конкурентоспособности социально-экономических систем в условиях трансграничного сотрудничества регионов : сб. материалов VII Междунар. науч.-практ. конф. (Ялта, 2–4 апреля 2020 г.). – Симферополь : Ариал, 2020. – С. 13–14.

124. 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.

125. О внесении изменений в приложение 1 к приказу Министерства спорта Нижегородской области от 30 декабря 2019 г. № 376 : приказ Министерства спорта Нижегородской области от 14 декабря 2020 г. № 309.

126. О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц : федер. закон от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ (ред. от 5 апреля 2021 г.).

127. О защите прав потребителей : федер. закон от 7 февраля 1992 г. № 2300-1.

128. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд : федер. закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ (ред. от 31 июля 2020 г.).

129. О межведомственной рабочей группе по вопросам централизации бюджетного (бухгалтерского) учета и кадрового учета в государственных учреждениях

Удмуртской Республики : постановление Правительства Удмуртской Республики от 30 июня 2018 г. № 872-р.

130. О мерах по совершенствованию системы централизованных закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных нужд Красноярского края : распоряжение Правительства Красноярского края от 30 декабря 2016 г. № 1200-р.

131. О Министерстве спорта Российской Федерации (вместе с «Положением о Министерстве спорта Российской Федерации») : постановление Правительства РФ от 19 июня 2012 г. № 607.

132. О Плане мероприятий («дорожной карте») по централизации бюджетного (бухгалтерского) учета и отчетности : распоряжение Администрации Курской области от 21 декабря 2020 г. № 814-ра.

133. О плане мероприятий («дорожной карте») по централизации бюджетного (бухгалтерского) учета и отчетности в органах исполнительной государственной власти области и государственных учреждениях области» : постановление Правительства Вологодской области от 22 декабря 2014 г. № 1173.

134. О Порядке заключения договоров аренды имущества Удмуртской Республики : постановление Правительства Удмуртской Республики от 19 октября 2009 г. № 305.

135. 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 РФ от 14 января 2019 г. № 4.

136. О порядке утверждения перечня базовых видов спорта : приказ Министерства спорта РФ от 25 июня 2018 г. № 592.

137. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций : федер. закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ.

138. О создании государственного казенного учреждения Удмуртской Республики «Региональный центр закупок Удмуртской Республики» : распоряжение Правительства Удмуртской Республики от 8 ноября 2017 г. № 1401-р.

139. О создании Кировского областного государственного казенного учреждения «Центр по техническому сопровождению государственных закупок» путем изменения типа существующего бюджетного Кировского областного государственного учреждения «Центр по техническому сопровождению государственных закупок» : распоряжение Правительства Кировской области от 7 апреля 2011 г. № 60.

140. О требованиях к составлению и утверждению плана финансово-хозяйственной деятельности государственного (муниципального) учреждения : приказ Министерства финансов РФ от 31 августа 2018 г. № 186н.

141. О физической культуре и спорте : закон Азербайджанской Республики от 30 июня 2009 г. № 847-IIIQ.

142. О физической культуре и спорте в Российской Федерации : федер. закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ.

143. Об образовании в Российской Федерации : федер. закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ.

144. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : федер. закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ.

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

146. Об утверждении значений базовых нормативов затрат и отраслевых корректирующих коэффициентов к базовым нормативам затрат на оказание государственных услуг (выполнения работ) в сфере физической культуры и спорта, значений натуральных норм необходимых для определения базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг в сфере физической культуры и спорта : приказ Министерства спорта Камчатского края от 10 августа 2020 г. № 211.

147. Об утверждении классификатора объектов спорта : приказ Министерства спорта РФ от 25 февраля 2016 г. № 172.

148. 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.

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

150. Об утверждении общероссийских антидопинговых правил : приказ Министерства спорта РФ от 24 июня 2021 г. № 464.

151. Об утверждении общих принципов и критериев формирования списков кандидатов в спортивные сборные команды Российской Федерации и порядка утверждения этих списков : приказ Министерства спорта РФ от 12 апреля 2018 г. № 339.

152. 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.

153. Об утверждении перечня базовых видов спорта : приказ Министерства спорта РФ от 26 декабря 2019 г. № 1117.

154. Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») по доведению уровня финансирования услуг по спортивной подготовке к 2024 г. в государственных учреждениях Удмуртской Республики, подведомственных Министерству по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики : распоряжение Правительства Удмуртской Республики от 15 апреля 2019 г. № 396-р.

155. Об утверждении Плана мероприятий («дорожной карты») по централизации бухгалтерского (бюджетного), кадрового, налогового, статистического учета, планирования финансово-хозяйственной деятельности и составления отчетности

в органах местного самоуправления и муниципальных учреждениях Александровского муниципального района Пермского края : постановление Администрации Александровского муниципального района Пермского края от 1 октября 2018 г. № 487.

156. Об утверждении Положения о Единой всероссийской спортивной классификации : приказ Министерства спорта РФ от 20 февраля 2017 г. № 108.

157. Об утверждении Положения о спортивных судьях : приказ Министерства спорта РФ от 28 февраля 2017 г. № 134.

158. Об утверждении Положения об оплате труда работников государственных учреждений, осуществляющих деятельность в сфере физической культуры и спорта, подведомственных Министерству по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики : постановление Правительства Удмуртской Республики от 30 сентября 2013 г. № 454.

159. 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.

160. Об утверждении порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, находящихся в ведении Министерства спорта РФ : приказ Министерства спорта РФ от 13 мая 2019 г. № 365.

161. Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г. : распоряжение Правительства РФ от 7 августа 2009 г. № 1101-р.

162. 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.

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

164. 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 Росстата от 27 марта 2019 г. № 172.

165. 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 Росстата от 17 августа 2020 г. № 467.

166. Озолин, Н. Г. Современная система спортивной тренировки / Н. Г. Озолин. – Москва : Альянс, 2017. – 480 с. – ISBN 978-5-00106-241-7.

167. Олимпийские виды спорта / Олимпийский комитет России. – URL: <https://olympic.ru/team/sport> (дата обращения: 25.09.2021).

168. Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях. – URL: <https://bus.gov.ru> (дата обращения: 12.08.2021).

169. Официальный сайт Росстата. – URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/media-bank/SAwM9xbr/VRP98-19.xlsx> (дата обращения: 14.09.2021).

170. Павленко, Ю. Организационно-методологические основы научно-методического обеспечения подготовки спортсменов / Ю. Павленко // Наука в олимпийском спорте. – 2015. – № 2. – С. 10–18.

171. Паралимпийские виды спорта / Паралимпийский комитет России. – URL: <https://paralymp.ru/sport/sports> (дата обращения: 25.09.2021).

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

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

174. Перегудов, Ф. И. Основы системного анализа / Ф. И. Перегудов, Ф. П. Тарасенко. – 2-е изд., доп. – Томск : НТЛ, 1997. – 389 с. – ISBN 5-89503-004-1.

175. Петров, А. Н. Валовой внутренний продукт как индикатор реструктуризации региональной экономики / А. Н. Петров // Региональная экономика: теория и практика. – 2010. – № 32. – С. 19–28.

176. Петросян, Л. А. Теория игр / Л. А. Петросян, Н. А. Зенкевич, Е. А. Семина. – Москва : Высшая школа, 1998. – 304 с. – 5-06-001005-8, 5-8013-0007-4.

177. Петухов, Р. В. Регламентация процессов выполнения работ из базового перечня государственных услуг (работ) в сфере физической культуры и спорта / Р. В. Петухов // Евразийский союз ученых. – 2016. – № 5-1 (26). – С. 76–78.

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

179. Пилюткевич, В. С. Формирование маркетинга спортивно-туристического рынка на основании кластерного подхода / В. С. Пилюткевич // Современный менеджмент: проблемы и перспективы : сб. ст. (Санкт-Петербург, 7–8 апреля 2016 г.) : в 2 ч. – Санкт-Петербург : СПбГЭУ, 2016. – Ч. 2. – С. 376–380.

180. Плахин, А. Е. Стратегическое сетевое управление физкультурно-спортивной деятельностью вуза / А. Е. Плахин, М. А. Кочерьян // 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.

181. Понкин, И. В. Государственное управление в сфере спорта / И. В. Понкин, А. И. Редькина, А. А. Соловьев, О. А. Шевченко ; науч. ред. И. В. Понкин. – Москва : Буки Веди, 2017. – 485 с. – ISBN 978-5-4465-1419-9.

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

183. Понкина, А. И. Теоретико-правовые основы интерпретации автономности спорта / А. И. Понкина // Право и образование. – 2013. – № 3. – С. 69–78.

184. Пономарев, И. Е. Массовый спорт и спорт высших достижений как современный социокультурный феномен / И. Е. Пономарев, Л. Ю. Стриева, С. Б. Олопец. – DOI 10.22394/2079-1690-2019-1-1-236-240 // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2019. – № 1. – С. 236–240.

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

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

187. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд. – Москва : ИНФРА-М, 1999. – 479 с.

188. Реализация // Большая советская энциклопедия. – URL: <https://bse.slovar-online.com/35344-REALIZATSIYA> (дата обращения: 20.09.2021).

189. Родионов, В. А. Теоретические предпосылки создания спортивного кластера в Сургутском государственном университете / В. А. Родионов, М. А. Родионова, В. В. Апокин, В. К. Нехайчик // Теория и практика физической культуры. – 2012. – № 12. – С. 100.

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

191. Рубин, В. С. Олимпийский и годовые циклы тренировки: теория и практика / В. С. Рубин. – Москва : Сов. спорт, 2009. – 185 с. – ISBN 978-5-9718-0328-7.

192. Салова, Л. В. Развитие финансового механизма внебюджетной деятельности спортивного комплекса вуза / Л. В. Салова // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7, № 3 (24). – С. 247–251.

193. Сводные отчеты 1-ФК по Российской Федерации / Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf> (дата обращения: 14.05.2021).

194. Сводные отчеты № 1-ФК по Удмуртской Республике за 2015–2019 гг. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/Stat\\_2015-2019.rar](https://minsport18.udmr.ru/Stat_2015-2019.rar) (дата обращения: 12.09.2021).

195. Сводный отчет по форме федерального статистического наблюдения № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте» за 2020 г. / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/1FK\\_SVod-2020.xls](https://minsport18.udmr.ru/1FK_SVod-2020.xls) (дата обращения: 04.10.2021).

196. Сводный отчет по форме федерального статистического наблюдения №1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте» за 2015 г. / Министерство спорта РФ. – URL: [https://minsport.gov.ru/2017/doc/1FKSvod\\_2015.xls](https://minsport.gov.ru/2017/doc/1FKSvod_2015.xls) (дата обращения: 14.05.2021).

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

198. Семенов, В. М. Сервис промышленных товаров : монография / В. М. Семенов, О. Е. Васильева. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 208 с. – ISBN 5-85873-075-2.

199. Синельникова, В. Н. Значение спортивной индустрии для развития спорта / В. Н. Синельникова, А. Б. Зеленцов, И. В. Понкин // Теория и практика физической культуры. – 2018. – № 11. – С. 100–101.

200. Скоблева, А. И. Статистический анализ динамики безработицы населения Российской Федерации с использованием временных рядов / А. И. Скоблева, А. Г. Исавнин, А. К. Розенцвайг // Региональный экономический журнал. – 2020. – № 2 (29). – С. 56–60.

201. Слободянюк, Н. В. Особенности финансирования индустрии спорта в США / Н. В. Слободянюк // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2013. – № 3 (57). – С. 53–61.

202. Смирнова, Л. С. К вопросу о правовом обеспечении механизма подготовки спортивного резерва в Российской Федерации / Л. С. Смирнова, Л. А. Еремеева // 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.

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

204. Солнцев, И. В. Финансирование спорта: зарубежная практика / И. В. Солнцев, Н. А. Осокин, А. Е. Власов. – DOI 10.20542/0131-2227-2019-63-1-67-74 // Мировая экономика и международные отношения. – 2019. – Т. 63, № 1. – С. 67–74.

205. Соловьев, А. А. Концепция проекта Спортивного кодекса Российской Федерации / А. А. Соловьев. – Москва : Ритм, 2009. – 55 с. – ISBN 978-5-98422-094-1.

206. Соловьев, А. А. Систематизация законодательства о спорте: российский и зарубежный опыт : дис. ... д-ра юрид. наук : 12.00.01 / Соловьев Андрей Александрович. – Москва, 2011. – 440 с.

207. Соломченко, М. А. Экономика физической культуры и спорта / М. А. Соломченко. – Орел : Академия безопасности и выживания, 2014. – 141 с.

208. Софина, Т. Н. Сфера услуг: трансформации в рыночной экономике / Т. Н. Софина. – Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 1999. – 129 с. – ISBN 5-7310-1000-5.

209. Спортивное право России / В. В. Блажеев, В. М. Байрамов [и др.]. – Москва : Проспект, 2021. – 637 с. – ISBN 978-5-392-33485-8.

210. Спортивные федерации Удмуртской Республики / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: <https://minsport18.udmr.ru/lines/fksport/hiachievements/sportfederations.php> (дата обращения: 20.09.2021).

211. Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021).

212. Статистическая информация / Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf> (дата обращения: 12.09.2021).

213. Статистическая информация по ВВП / Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 14.10.2021).

214. Столяров, В. И. Философия спорта и телесности человека. Книга I. Введение в мир философии спорта и телесности человека / В. И. Столяров. – Курск : Университетская книга, 2011. – 109 с. – ISBN 978-5-91304-239-2.

215. Сурнин, Д. И. Проблемы и перспективы развития системы физического воспитания вузов г. о. Тольятти / Д. И. Сурнин, Н. А. Усачев. – DOI 10.17223/15617793/444/26 // Вестник Томского государственного университета. – 2019. – № 444. – С. 206–211.

216. Татарова, С. Ю. Методологические и теоретические аспекты проблемы прогнозирования в спорте / С. Ю. Татарова, В. Б. Татаров // Синергия наук. – 2019. – № 32. – С. 778–785.

217. Тихомирова, А. М. Корпоративный спорт как фактор стимулирования персонала / А. М. Тихомирова, А. М. Кочерьян. – DOI 10.24411/2413-046X-2020-10711 // Московский экономический журнал. – 2020. – № 10. – С. 590–595.

218. Туревский, И. М. История и методология науки о физической культуре : хрестоматия по истории и методологии науки о физической культуре / И. М. Туревский, А. Н. Крайнов, О. Б. Серегина, А. Ю. Фролов ; под ред. И. М. Туревского. – Тула : ГОУ ДПО ТО «ИПК и ППРО ТО», 2016. – 186 с.

219. Уголовный кодекс Российской Федерации : федер. закон от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ (ред. от 1 июля 2021 г., с изм. и доп., вступ. в силу с 22 августа 2021 г.).

220. Урманцев, Ю. А. Общая теория систем в доступном изложении / Ю. А. Урманцев. – 2-е изд., испр. – Москва : URSS, 2021. – 400 с. – ISBN 978-5-9710-8116-6.

221. Ферран, А. Олимпийский маркетинг / А. Ферран, Ж.-Л. Шаппле, Б. Сегэн. – Москва : Рид Медиа, 2013. – 351 с. – ISBN 978-5-906096-67-8.

222. Филатов, А. Ю. Прогнозирование динамики распространения COVID-19 на основе моделей временных рядов / А. Ю. Филатов. – DOI 10.24866/2311-2271/2020-2/115-128 // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2020. – № 2 (94). – С. 115–128.

223. Фролова, О. А. Современное состояние проблемы учета затрат и калькулирования себестоимости услуг муниципальных автономных учреждений спорта / О. А. Фролова, М. Л. Нечаева, Е. Н. Китаева. – DOI 10.26140/anie-2020-0901-0038 // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9, № 1 (30). – С. 157–160.

224. Хабаев, С. Г. Подходы к оценке уровня обоснованности бюджетных ассигнований на оказание (выполнение) государственных услуг (работ) / С. Г. Хабаев, П. Г. Крадинов // Вестник евразийской науки. – 2018. – Т. 10, № 5. – URL: <https://esj.today/PDF/07ECVN518.pdf> (дата обращения: 14.09.2021).

225. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. Рассел, Р. Мердик ; пер. с англ. Н. Левкина [и др.]. – 2-е междунар. изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 752 с. – ISBN 5-318-00376-1.

226. Цифровая трансформация в сфере ФКиС / Министерство спорта РФ. – URL: <https://minsport.gov.ru/activities/fkis> (дата обращения: 12.09.2021).

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

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

229. Часовских, В. П. Фасилити менеджмент / В. П. Часовских, В. К. Выскочил // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 10. – С. 103.

230. Чекурда, Е. А. Автономное учреждение как субъект предпринимательского права / Е. А. Чекурда. – DOI 10.19073/2658-7602-2019-16-3-276-282 // Сибирское юридическое обозрение. – 2019. – Т. 16, № 3. – С. 276–282.

231. Чикуров, А. И. Организация физической культуры и спорта : учеб.-метод. пособие / А. И. Чикуров. – Красноярск : СФУ, 2013. – 26 с.

232. Шавандина, И. В. Генезис социально-экономической сущности услуг / И. В. Шавандина, Т. Н. Кутаева, Е. А. Кутаева // Вестник Нижегородского госу-

дарственного инженерно-экономического университета. – 2013. – № 3 (22). – С. 186–198.

233. Шаппле, Ж.-Л. Международный олимпийский комитет и олимпийская система. Управление мировым спортом / Ж.-Л. Шаппле, Б. Кюблер-Мабботт. – Москва : Рид Медиа, 2012. – 239 с. – ISBN 978-5-906096-01-2.

234. Шахбанов, Р. Б. Экономико-правовые особенности и организация бухгалтерского учета в бюджетном секторе экономики / Р. Б. Шахбанов, А. М. Юсупова. – DOI 10.24412/2304-6139-2020-10807 // Вестник Академии знаний. – 2020. – № 6 (41). – С. 304–309.

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

236. Шикин, Е. В. Математические методы и модели в управлении / Е. В. Шикин, А. Г. Чхартишвили. – Москва : Дело, 2012. – 439 с.

237. Шуликовская, В. В. Теория игр / В. В. Шуликовская. – Ижевск : Бон Анца, 2016. – 304 с. – ISBN 978-5-903140-35-0.

238. Шумилин, О. В. Анализ и прогнозирование динамики зарегистрированных преступлений в России на основе временного ряда 1991–2019 гг. / О. В. Шумилин, Н. В. Мячин // Вестник Уральского юридического института МВД России. – 2020. – № 4 (28). – С. 137–143.

239. Яговкина, В. А. Новеллы формирования государственных заданий государственных учреждений в 2019 г. / В. А. Яговкина // Вопросы регулирования государственного сектора экономики : сб. ст. / под ред. В. В. Климанова. – Москва : Дело, 2019. – С. 64–70.

240. Ярушкина, Е. А. Человеческий капитал: сущность и роль в повышении эффективности организации / Е. А. Ярушкина, А. А. Кобелева. – DOI 10.31775/2305-3100-2018-1-30-34 // Научный вестник Южного института менеджмента. – 2018. – № 1. – С. 30–34.

241. Abdel-Naby, A. A. Effect of track etch rate on geometric track characteristics for polymeric track detectors / A. A. Abdel-Naby, A. A. El-Akkad. – DOI 10.1016/S1350-4487(00)00130-X// Radiation Measurements. – 2001. – Vol. 33, no. 1. – P. 145–150.
242. Alakshendra, A. How are we funding professional sports stadiums? An overview / A. Alakshendra. – DOI 10.1108/MF-03-2016-0076 // Managerial finance. – 2016. – Vol. 42, no. 9. – P. 885–890.
243. Amateur Sports Act of 1978: USA public law 95-606-Nov. 8, 1978.
244. Ananishnev, V. V. Problems of formation sports clusters in Russia / V. V. Ananishnev, V. V. Korepova // Clusters. Research and development. – 2016. – Vol. 2, no. 2. – P. 35–38.
245. Ananishnev, V. V. The cluster approach to the sustainable development of monocities / V. V. Ananishnev, R. R. Khafizov. – DOI 10.12737/21441 // Clusters. Research and development. – 2016. – Vol. 2, no. 2. – P. 22–28.
246. Andreff, W. Handbook on the economics of sport / W. Andreff, S. Szymanski. – Cheltenham : Edward Elgar, 2006. – 790 p.
247. Baade, R. A. Financing professional sports facilities / R. A. Baade, V. A. Matheson // Working paper series. – 2011. – № 11-02. – P. 1–33.
248. Blair, R. D. Sports economics / R. D. Blair. – Cambridge : Cambridge University Press, 2011. – 530 p.
249. Blokdyk, G. Social return on investment a complete guide – 2021 Edition / G. Blokdyk. – Brisbane : Emereo, 2020. – 223 p.
250. Boldyreva, S. B. On the development of cluster theory / S. B. Boldyreva, A. K. Alimov, R. T. Adilchaev [et al.]. – DOI 10.34218/IJM.11.11.2020.070 // International journal of management. – 2020. – Vol. 11, no. 11. – P. 749–759.
251. Buy, F. Droit du sport / F. Buy, J. M. Marmayou, D. Poracchia, F. Rizzo. – 6<sup>e</sup> édition. – Paris : L. G. D. J., 2020. – 880 p. – ISBN 978-2-275-07589-1.
252. Castellanos-García, P. Public sector and professional sport / P. Castellanos-García, J. M. Sánchez-Santos // Sports (and) economics. – Madrid : FUNCAS, 2019. – P. 447–476.

253. China Government Finance: Lottery Sales. – URL: <https://www.ceicdata.com/en/china/government-finance-lottery-sales/lottery-sales-sport> (дата обращения: 14.08.2021).
254. Clark, C. *The Conditions of Economic Progress* / C. Clark. – London : Macmillan, 1940. – 515 p.
255. Del deporte : ley de España 10/1990, de 15 de octubre 1990.
256. Del deporte : ley № 19.712 Fecha de Promulgación 30.01.2001 Chile.
257. Duan, Y. Spectator satisfaction model for mass participant sport events: antecedents and consequences / Y. Duan, B. Liu. – DOI 10.1108/IJSM-09-2019-0104 // International journal of sports marketing and sponsorship. – 2020. – Vol. 22, no. 2. – P. 385–406.
258. Dugalić, S. Distribution of a sports product / S. Dugalić // Sport – Science & Practice. – 2014. – Vol. 4, no. 2. – P. 47–56.
259. Dyer, B. An investigation into the product attachment between athletes and their sports equipment / B. Dyer. – 10.1080/14606925.2020.1859167 // Design journal. – 2020. – Vol. 24, no. 7. – P. 184–206.
260. Eliab, M. B. Ask not what economics can do for sports – ask what sports can do for economics / M. B. Eliab, A. Krumerc, E. Morgulev. – DOI 10.1016/j.socec.2020.101597 // Journal of behavioral and experimental economics. – 2020. – Vol. 89. – Art. 101597.
261. Emerson, J. Social return on investment / J. Emerson // Making waves. – 2000. – Vol. 11, no. 2. – P. 10–14.
262. Engelhardt, W. H. Leistungsbündel als Absatzobjekte / W. H. Engelhardt, M. Kleinaltenkamp, M. Reckenfelderbäumer // Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. – 1993. – Jg. 45, Nr. 5. – S. 395–426.
263. Fisher, A. G. B. *The clash of progress and security* / A. G. B. Fisher. – London : Macmillan, 1935. – 235 p.
264. Gerke, A. Interorganizational linkages in sport industry clusters – types, development, and motives / A. Gerke // European Academy of Management (EURAM) 15th Annual conference. – Warsaw, 2015. – P. 1–46.

265. Gerke, A. Sport industry cluster – testing the sport value framework on the meso-level / A. Gerke, M. Desbordes, G. Dickson // 23rd European Association for Sport Management (EASM) Conference. – Dublin, 2015. – P. 1–3.

266. Gerke, A. Towards a sport cluster model: the ocean racing cluster in Brittany / A. Gerke, M. Desbordes, G. Dickson // European sport management quarterly. – 2015. – Vol. 15, no. 3. – P. 343–363.

267. Gronroos, C. An applied service marketing theory / C Gronroos // European journal of marketing. – 1982. – Vol. 16, no. 7. – P. 30–43.

268. Giblin, G. The impact of technology on elite sports performance / G. Giblin, E. Tor, L. Parrington. – DOI 10.7790/sa.v12i2.436 // Sensoria A: Journal of Mind Brain and Culture. – 2016. – Vol. 12 (2). – P. 3–9.

269. Jobber, D. Principles and practice of marketing / D. Jobber. – London : McGraw-Hill, 2004. – 946 p. – ISBN 978-0-077-10708-6.

270. Kahn, M. N. Technical analysis plain and simple: charting the markets in your language / M. N. Kahn. – Upper Saddle River : FT Press, 2010. – 318 p. – ISBN 978-0-13-704201-2.

271. Kaplan, R. S. Cost and effect: using integrated systems to drive profitability and performance / R. S. Kaplan, R. Cooper. – Boston : Harvard Business School Press, 1998. – 358 p. – ISBN 0-875-84788-9.

272. Kornet, M. E. Managing a group of objects as a task of system analysis / M. E. Kornet, A. V. Medvedev, D. I. Yareshchenko // Siberian journal of science and technology. – 2020. – Vol. 21, no. 2. – P. 176–186.

273. Kotler, F. Marketing essentials / F. Kotler. – Scarborough : Prentice-Hall Canada, 1985. – 521 p. – ISBN 0-13-557190-1.

274. Kotler, F. Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know / F. Kotler. – Hoboken : Wiley, 2003. – 206 p. – ISBN 978-0-471-26867-3.

275. Kuzel, M. Investment expenditure on sport infrastructure in Poland: diagnosis, general trends, and possible prospects / M. Kuzel, M. Jaworek, M. Kuczmaraska, W. Karaszewski. – DOI 10.7752/jpes.2020.s2154 // Journal of physical education and sport. – 2020. – Vol. 20. – P. 1106–1114.

276. Lekakis, N. The urban politics of Juventus' new football stadium / N. Lekakis. – DOI 10.4000/articulo.3349 // *Articulo – journal of urban research*. – 2018. – Vol. 17–18. – Art. 3349.

277. Li, L. Utilization of displacement ventilation and on-site measurement of thermal environment in an ice arena / L. Li, X. Liu, T. Zhang, W. Lin. – DOI 10.1016/j.buildenv.2020.107391 // *Building and environment*. – 2020. – Vol. 186. – Art. 107391.

278. Litvin, A. V. Social return on investment (SROI) in sports: modified model / A. V. Litvin, A. N. Kazakov, L. Esipovich // *Теория и практика физической культуры*. – 2017. – № 1. – С. 40–42.

279. Mah'd, O. Bottom-up rather than top-down: evidence from Middle Eastern and North African educational institutions / O. Mah'd. – DOI 10.1108/JPBAFM-02-2020-0008 // *Journal of public budgeting, accounting and financial management*. – 2020. – Vol. 32, iss. 4. – P. 671–690.

280. Mason, D. S. What is the sports product and who buys it? The marketing professional sports leagues / D. S. Mason. – DOI 10.1108/03090569910253251 // *European journal of marketing*. – 1999. – Vol. 33, no. 3/4. – P. 402–419.

281. McIntosh, P. Fair play. Ethics in sport and education / P. McIntosh. – London : Heinemann, 1979. – 213 p.

282. McNamee, M. J. Philosophy of sport / M. J. McNamee. – DOI 10.1111/j.1466-769X.2004.00170.x // *Nursing philosophy*. – 2004. – Vol. 5, no. 2. – P. 182–183.

283. Omoregie, P. The impact of technology on sport performance / P. Omoregie // *Proceedings of INCEDI 2016 Conference*. – Ghana, 2016. – P. 896–905.

284. Qiu, Z. The influence of the design and manufacture of sports equipment on sports / Z. Qiu. – DOI 10.1088/1742-6596/1549/3/032039 // *Journal of physics: conference series*. – 2020. – Vol. 1549, no. 3. – Art. 032039.

285. Rockerbie, D. The economics of professional sports / D. Rockerbie. – 4th edition. – North Charleston : Create Space, 2017. – 351 p. – ISBN 978-1-9792-2560-1.

286. Shpinev, Yu. S. Legislative initiatives in the law on public procurement / Yu. S. Shpinev. – DOI 10.24411/2500-1000-2020-11407 // *Международный журнал гуманитарных и естественных наук*. – 2020. – № 11-2 (50). – С. 155–158.

287. Sport business in leading economies / ed. by J. J. Zhang, R. H. Huang, J. Nauright. – Bingley : Emerald Publishing Limited, 2017. – 534 p.

288. Stegmaier, J. A crowdfunder's strategy guide: build a better business by building community / J. Stegmaier. – Oakland : Berrett-Koehler, 2015. – 216 p. – ISBN 978-1-626-56408-4.

289. Stevenson, C. Sport as contemporary social phenomenon: a functional explanation / C. Stevenson // *International journal of physical education*. – 1974. – Vol. 11. – P. 8–14.

290. Temeljotov, S. A. Urban facility management / S. A. Temeljotov, C. M. Lindkvist. – DOI 10.1108/F-06-2020-0078 // *Facilities*. – 2020. – Vol. 39, no. № 7/8. – P. 525–537.

291. Then, V. Social return on investment analysis: measuring the impact of social investment / V. Then, C. Schober, O. Rauscher, K. Kehl. – Cham : Springer, 2018. – 406 p. – ISBN 978-3-319-71401-1.

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

293. Urwin, G. Profile of Patrick Nally, founder, West Nally / G. Urwin, S. Chadwick // *International journal of sports marketing and sponsorship*. – 2014. – Vol. 15, no. 4. – P. 2–9.

294. Valen, M. S. Are we heading towards mature facilities management in Norwegian municipalities? / M. S. Valen, N. O. E. Olsson. – DOI 10.1108/14725961211265747 // *Journal of facilities management*. – 2012. – Vol. 10, iss 4. – P. 287–300.

295. Vamplew, W. The commodification of sport: exploring the nature of the sports product / W. Vamplew. – DOI 10.1080/09523367.2018.1481832 // *International journal of the history of sport*. – 2019. – Vol. 35, no. 7–8. – P. 1–14.

296. Wang, F. Application of new carbon fiber material in sports equipment / F. Wang. – DOI 10.1088/1755-1315/714/3/032064 // *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. – 2021. – Vol. 714, no. 3. – Art. 032064.

297. Wolfe, R. A. Sport and organizational studies. exploring synergy / R. A. Wolfe, K. E. Weick, J. M. Usher, J. R. Terborg. – DOI 10.1177/1056492605275245 // Journal of management inquiry. – 2005. – Vol. 14, no. 2. – P. 182–210.

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

299. Woratschek, H. Theoretische Elemente einer ökonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen / H. Woratschek // ZfB-Ergaenzungsheft. – 2002. – Vol. 4. – S. 2–16.

300. Yuan, Y. Selection and spatial layout of urban sports facilities guided by residents' demand / Y. Yuan, Z. Li, H. Liang. – DOI 10.1108/OHI-03-2019-B0003 // Open house international. – 2019. – Vol. 44, no. 3. – P. 9–12.

301. Zhou, L. Community-sport service provision, participant satisfaction, and participation: Experience and perspective of Guangdong, China / L. Zhou, J. J. Wang, X. Chen [et al.] // International journal of sports marketing and sponsorship. – 2020. – Vol. 21, no. 1. – P. 127–147.

302. Zuev, V. The European model of sport: values, rules and interests / V. Zuev, I. Popova // International organizations research journal. – 2018. – Vol. 13, no. 1. – P. 51–65.

### **Публикации автора по теме исследования**

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

304. Аркалов, Д. П. Организационно-экономические аспекты подготовки спортсмена / Д. П. Аркалов // Финансовая экономика. – 2020. – № 12. – С. 208–213.

305. Аркалов, Д. П. Оценка финансирования и спроса на физкультурно-спортивные услуги в России и Удмуртской Республике / Д. П. Аркалов, А. В. Литвин. – DOI 10.24891/ni.18.3.446 // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2022. – № 3. – С. 446–463.

306. Аркалов, Д. П. Применение временных рядов в оценке формирования ценного конечного продукта в непроизводственном секторе экономики (на примере сферы спорта): региональный аспект / Д. П. Аркалов. – DOI 10.24891/re.19.7.1355 // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – Т. 19, № 7. – С. 1355–1381.

307. Аркалов, Д. П. Теоретические аспекты функционирования сферы физической культуры и спорта / Д. П. Аркалов. – DOI 10.18572/2070-2175-2021-2-10-13 // Спорт: экономика, право, управление. – 2021. – № 2. – С. 10–13.

308. Аркалов, Д. П. Управление затратами на спортивную инфраструктуру в государственном секторе: региональный аспект / Д. П. Аркалов. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2021.07.01.019 // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 7, № 1 (115). – С. 147–155.

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

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

311. Литвин, А. В. Социальный возврат инвестиций в спорт (SROI): модифицированная модель / А. В. Литвин, Д. П. Аркалов, А. В. Аношин // Global issues and new ideas in sport management : book of abstracts of the 2nd WASM world conference (Kaunas, 20–23 June, 2017). – Kaunas : Lithuanian Sports University, 2017. – P. 102–103.

312. Литвин, А. В. Сравнительный анализ и оценка бюджетного финансирования физической культуры и спорта: муниципальный аспект / А. В. Литвин, Д. П. Аркалов, Э. В. Исакина. – DOI 10.26726/1812-7096-2020-08-63-72 // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2020. – № 8 (118). – С. 63–72.

313. Пьянкова, С. Г. Государственная правовая и экономическая политика комплексного развития сферы спорта: российский и зарубежный аспект / С. Г. Пьянкова, Д. П. Аркалов. – DOI 10.38197/2072-2060-2021-230-4-482-488 // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2021. – Т. 230, № 4. – С. 482–488.

314. Пьянкова, С. Г. Методологические аспекты формирования конечного продукта в сфере физической культуры и спорта / С. Г. Пьянкова, Д. П. Аркалов. – DOI 10.17072/2218-9173-2021-2-159-174 // *Ars administrandi*. Искусство управления. – 2021. – Т. 13, № 2. – С. 159–174.

315. Пьянкова, С. Г. Сравнительный анализ экономических моделей управления спортом в международной практике / С. Г. Пьянкова, Д. П. Аркалов. – DOI 10.26726/1812-7096-2021-1-74-84 // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2021. – № 1 (123). – С. 74–84.

316. Arkalov, D. P. Analysis of budget financing of the sports industry at the municipal level / D. P. Arkalov. – DOI 10.15405/epsbs.2021.07.84 // *The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences*. – 2021. – Vol. 113. – P. 702–708.

317. Arkalov, D. P. Metodología para optimizar la financiación presupuestaria del deporte en Rusia: el aspecto regional / D. P. Arkalov, A. V. Litvin // *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (Granada, 4–5 November 2020)*. – Granada : IBIMA, 2020. – P. 1392–1396.

318. Arkalov, D. P. The practice of using the SROI methodology for assessing the performance of municipal sports schools: Russian practice / D. P. Arkalov, A. V. Litvin // *Proceedings of the 36th International Business Information Management Association Conference (Granada, 4–5 November 2020)*. – Granada : IBIMA, 2020. – P. 3607–3611.

319. Litvin, A. V. Regional model of financial and economic support of sports / A. V. Litvin, V. V. Szulikovskaja, D. P. Arkalov // *The World Voice of Sport Manage-*

ment : book of abstracts of the 3rd WASM world conference (Santiago de Chile, October 16–19, 2019). – Kaunas : Lithuanian Sports University, 2019. – P. 139–140.

320. Litvin, A. V. SROI methodology as a vector of sports' development / A. V. Litvin, D. P. Arkalov. – DOI 10.5171/2021.122637 // Journal of e-Learning and Higher Education. – 2021. – Vol. 2021. – Art. 122637.

321. Litvin, A. V. SROI-based sports schools performance efficiency rating analysis / A. V. Litvin, D. P. Arkalov, A. V. Ryabcev // The World Voice of Sport Management : book of abstracts of the 3rd WASM world conference (Santiago de Chile, October 16–19, 2019). – Kaunas : Lithuanian Sports University, 2019. – P. 45–46.

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

323. Makarov, A. M. SROI-based sport school performance efficiency rating analysis / A. M. Makarov, A. V. Litvin, A. N. Lashkarev, D. P. Arkalov // Theory and Practice of Physical Culture. – 2018. – № 12. – Art. no. 22.

324. Pyankova, S. Formation of sports clusters of the territory, considering the concept of SROI / S. Pyankova, D. Arkalov. – DOI 10.1051/e3sconf/202129603011 // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 296. – Art. no. 03011.

325. Pyankova, S. Healthy society as one of the main directions of the strategy for the development of sport in Russia until 2030 / S. Pyankova, D. Arkalov. – DOI 10.1051/e3sconf/202129106009 // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 291. – Art. no. 06009.

326. Pyankova, S. G. Factors of increasing sustainability of state sports organizations from the perspective of systemic approach / S. G. Pyankova, D. P. Arkalov. – DOI 10.2991/assehr.k.220106.044 // Advances in social science, education and humanities research. – 2021. – Vol. 632. – P. 244–248.

**Приложение А**  
**(обязательное)**

**Расчет экономических показателей развития сферы ФКиС**  
**в Удмуртской Республике методом временных рядов**

Таблица А.1 – Значения показателей временного ряда по параметру  
«Финансирование»

№ п/п	Год	Уровни (y <sub>i</sub> ), млн р.	Абсолютный прирост		Коэффициент роста		Темп роста, %		Темп прироста, %		Абсолютное значение 1 % прироста
			базисный	цепной	базисный	цепной	базисный	цепной	базисный	цепной	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2010	552,82	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2	2011	563,67	10,85	10,85	1,02	1,02	101,96	101,96	1,96	1,96	5,53
3	2012	580,86	28,04	17,19	1,05	1,03	105,07	103,05	5,07	3,05	5,64
4	2013	645,97	93,15	65,11	1,17	1,11	116,85	111,21	16,85	11,21	5,81
5	2014	959,64	406,83	313,68	1,74	1,49	173,59	148,56	73,59	48,56	6,46
6	2015	1 103,55	550,73	143,91	2,00	1,15	199,62	115,00	99,62	15,00	9,60
7	2016	1 106,14	553,33	2,59	2,00	1,00	200,09	100,23	100,09	0,23	11,04
8	2017	1 184,64	631,83	78,50	2,14	1,07	214,29	107,10	114,29	7,10	11,06
9	2018	1 191,72	638,90	7,08	2,16	1,01	215,57	100,60	115,57	0,60	11,85
10	2019	1 432,76	879,95	241,04	2,59	1,20	259,18	120,23	159,18	20,23	11,92
<b>Сумма</b>		x	x	879,95	x	x	x	x	x	x	x
<b>Среднее значение</b>		932,18	x	97,77	x	x	x	x	x	11,99	x

Средний уровень ряда динамики рассчитаем по формуле

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} = 932,18. \quad (\text{A.1})$$

Базисные абсолютные приросты рассчитаны по формуле

$$\Delta_t^{\text{баз}} = y_i - y_1. \quad (\text{A.2})$$

Рассчитанные значения представлены в столбце 4 таблицы А.1.

Цепные абсолютные приросты рассчитаны по формуле

$$\Delta_t^{\text{цеп}} = y_i - y_{(i-1)}. \quad (\text{A.3})$$

Рассчитанные значения представлены в столбце 5 таблицы А.1.

Сумма всех цепных абсолютных приростов (879,95) равна базисному абсолютному приросту последнего периода (879,95), что свидетельствует о правильности расчетов.

Среднегодовой абсолютный прирост за рассматриваемый период рассчитаем по формуле

$$\bar{\Delta} = \frac{\Delta_n^{\text{баз}}}{n-1} = \frac{879,95}{9} = 97,77. \quad (\text{A.4})$$

Цепные темпы роста в коэффициентах рассчитаны по формуле

$$T_i^{\text{баз. роста}} = \frac{y_i}{y_1}. \quad (\text{A.5})$$

Рассчитанные значения представлены в столбце 6 таблицы А.1.

Цепные темпы роста в процентах рассчитаны по формуле

$$T_i^{\text{баз. роста}} = \frac{y_i}{y_1} \times 100 \%. \quad (\text{A.6})$$

Рассчитанные значения представлены в столбце 8 таблицы А.1.

Рассчитаем темпы роста для того, чтобы определить, на сколько процентов текущий уровень показателя больше или меньше значения предыдущего или базисного уровня. Базисные темпы прироста рассчитаны по формуле

$$T_i^{\text{баз. прироста}} = T_i^{\text{баз. роста}} - 100 \%. \quad (\text{A.7})$$

Рассчитанные значения представлены в столбце 10 таблицы А.1.

Цепные темпы прироста рассчитаны по формуле

$$T_i^{\text{цеп. прироста}} = T_i^{\text{цеп. роста}} - 100 \%. \quad (\text{A.8})$$

Рассчитанные значения представлены в столбце 11 таблицы А.1.

Для более полного анализа динамики расчета цепных показателей роста и прироста уровней временного ряда укажем абсолютное значение 1 % прироста, рассчитанное по формуле

$$A_i = \frac{y_{(i-1)}}{100}. \quad (\text{A.9})$$

Рассчитанные значения представлены в столбце 12 таблицы А.1.

Рассчитаем по формуле средней геометрической простой средний темп роста (средний коэффициент роста) во временных рядах с равностоящими уравнениями:

$$\bar{T} = \sqrt[n-1]{\prod_{i=1}^9 T_i}. \quad (\text{A.10})$$

Для математического описания тенденции финансирования спорта во времени проведем аналитическое выравнивание полученного временного ряда согласно таблице А.2 для нахождения уравнения линейного тренда.

Таблица А.2 – Аналитическое выравнивание временного ряда по параметру «Финансирование»

№ п/п	Год	Уровни $y_i$	$t$	$t^2$	$y_t$	Выравненные значения	$(y_i - y_t)^2$	$(y_i - y)^2$
						$\hat{y}_t = 932,18 + 51,09t$		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2010	552,82	-9	81	-4 975,00	472,38	6 469,83	143 915,00
2	2011	563,67	-7	49	-3 946,00	574,56	118,54	135 797,40
3	2012	580,86	-5	25	-2 904,00	676,73	9 192,22	123 424,70
4	2013	645,97	-3	9	-1 938,00	778,91	17 674,04	81 915,70
5	2014	959,64	-1	1	-960,00	881,09	6 170,88	754,40
6	2015	1 103,55	1	1	1 104,00	983,27	14 468,47	29 368,90
7	2016	1 106,14	3	9	3 318,00	1 085,44	428,42	30 263,40
8	2017	1 184,64	5	25	5 923,00	1 187,62	8,86	63 738,70
9	2018	1 191,72	7	49	8 342,00	1 289,80	9 619,23	67 362,00
10	2019	1 432,76	9	81	12 895,00	1 391,97	1 663,73	250 585,70
<b>Сумма</b>		9 321,77	0	330	16 859,21	9 321,77	65 814,21	927 125,81

Найдем параметры уравнения на основе метода наименьших квадратов путем решения системы нормальных линейных уравнений:

$$\begin{cases} na_0 = \sum y \\ a_1 \sum t_2 = \sum yt \end{cases}. \quad (\text{A.11})$$

После решения системы уравнений параметры будут равны:

$$a_0 = \frac{\sum y}{n} = 932,18; \quad a_1 = \frac{\sum yt}{\sum t^2} = 51,09.$$

Искомое уравнение будет иметь вид  $\hat{y}_t = 932,18 + 51,09t$ .

Обозначим показатели надежности уравнения. Рассчитаем по формуле среднее квадратичное отклонение (абсолютный показатель отклонения фактических уровней от тренда):

$$\sigma_x^2 = \frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{n} = \frac{927\,127,81}{10} = 92\,712,58. \quad (\text{A.12})$$

Квадратный корень из дисперсии:  $\sigma_y = 304,49$ .

Рассчитаем коэффициент вариации:

$$v = \frac{\sigma_y}{y} \times 100\% = \frac{304,49}{932,18} \times 100\% = 32,66\%. \quad (\text{A.13})$$

Рассчитаем эмпирическое корреляционное значение:

$$\eta = \sqrt{\frac{1 - \sum (\hat{y}_t - yt)^2}{\sum (y_t - \bar{y})}} = \sqrt{1 - \frac{65\,814,21}{927\,125,81}} = 0,96. \quad (\text{A.14})$$

Аналогичным методом рассчитаем значения коэффициентов временного ряда по количеству спортсменов согласно таблице А.3.

Для математического описания тенденции изменения количества получателей спортивных услуг во времени проведем аналитическое выравнивание полученного временного ряда согласно таблице А.4 для нахождения уравнения линейного тренда.

Таблица А.3 – Значения показателей временного ряда по параметру «Количество получателей спортивных услуг»

№ п/п	Год	Уровни ( $y_i$ ), млн р.	Абсолютный прирост		Коэффициент роста		Темп роста, %		Темп прироста, %		Абсолютное значение 1 % прироста
			базисный	цепной	базисный	цепной	базисный	цепной	базисный	цепной	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2010	44,673	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2	2011	44,555	–0,118	–0,118	1,00	1,00	99,74	99,74	–0,26	–0,26	0,45
3	2012	43,730	–0,943	–0,825	0,98	0,98	97,89	98,15	–2,11	–1,85	0,45
4	2013	42,997	–1,676	–0,733	0,96	0,98	96,25	98,32	–3,75	–1,68	0,44
5	2014	49,976	5,303	6,979	1,12	1,16	111,87	116,23	11,87	16,23	0,43
6	2015	47,956	3,283	–2,020	1,07	0,96	107,35	95,96	7,35	–4,04	0,50
7	2016	46,310	1,637	–1,646	1,04	0,97	103,66	96,57	3,66	–3,43	0,48
8	2017	45,827	1,154	–0,483	1,03	0,99	102,58	98,96	2,58	–1,04	0,46
9	2018	46,898	2,225	1,071	1,05	1,02	104,98	102,34	4,98	2,34	0,46
10	2019	46,697	2,024	–0,201	1,05	1,00	104,53	99,57	4,53	–0,43	0,47
<b>Сумма</b>		x	x	2,024	x	x	x	x	x	x	x
<b>Среднее значение</b>		45,962	x	0,220	x	x	x	x	x	0,65	x

Таблица А.4 – Аналитическое выравнивание временного ряда по параметру «Количество получателей спортивных услуг»

№ п/п	Год	Уровни $y_i$	$t$	$t^2$	$y_t$	Выравненные значения	$(y_i - y_t)^2$	$(y_i - y)^2$
						$\hat{y}_t = 45,96 + 0,16t$		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2010	44,673	–9	81,00	–402	44,52	0,02	1,70
2	2011	44,555	–7	49,00	–312	44,84	0,08	2,00
3	2012	43,730	–5	25,00	–219	45,16	2,04	5,00
4	2013	42,997	–3	9,00	–129	45,48	6,16	8,80
5	2014	49,976	–1	1,00	–50	45,80	17,43	16,10
6	2015	47,956	1	1,00	48	46,12	3,36	4,00
7	2016	46,310	3	9,00	139	46,44	0,02	0,10

## Продолжение таблицы А.4

№ п/п	Год	Уровни $y_i$	$t$	$t^2$	$y_t$	Выравненные значения	$(y_i - y_t)^2$	$(y_i - y)^2$
						$\hat{y}_t = 45,96 + 0,16t$		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	2017	45,827	5	25,00	229	46,77	0,88	0,00
9	2018	46,898	7	49,00	328	47,09	0,04	0,90
10	2019	46,697	9	81,00	420	47,41	0,51	0,50
<b>Сумма</b>		9 321,770	459,619	0,00	330	53,02	459,62	30,54

Проведя аналогичные расчеты, как и с финансовыми показателями при аналитическом выравнивании временного ряда, получим уравнение  $\hat{y}_t = 45,96 + 0,16t$ .

После проведения аналогичных расчетов получены следующие значения:

– среднее квадратичное отклонение (абсолютный показатель отклонения фактических уровней от тренда):  $\sigma_x^2 = 3,91$ ;

– квадратный корень из дисперсии:  $\sigma_y = 1,98$ ;

– коэффициент вариации:  $v = 4,3$ ;

– эмпирическое корреляционное значение:  $\eta = 0,047$ .

По шкале Чеддока полученное значение указывает на умеренную связь. Это означает, что уравнение нельзя с определенной точностью использовать для составления отраслевых планов и прогнозов.

Рассчитаем объем финансирования с учетом инфляции, определив покупательную способность выделенных денежных средств относительно 2010 г., взяв его за базовый период (таблица А.5).

Таблица А.5 – Соотношение объемов выделенных денежных средств за 2010–2019 гг. и их покупательной способности относительно 2010 г.

Период	Год	Финансирование, млн р.	Инфляция, %	Инфляция нарастающим итогом относительно $t_{\text{баз}}$ , %	Покупательная способность выделенных денежных средств относительно $t_{\text{баз}}$ , млн р.
$t_{\text{баз}}$	2010	552,82	–	–	–
$t_{\text{баз}+1}$	2011	563,67	6,10	6,10	531,26
$t_{\text{баз}+2}$	2012	580,86	6,58	12,68	515,49
$t_{\text{баз}+3}$	2013	645,97	6,45	19,13	542,24
$t_{\text{баз}+4}$	2014	959,64	11,36	30,49	735,42
$t_{\text{баз}+5}$	2015	1 103,55	12,90	43,39	769,61
$t_{\text{баз}+6}$	2016	1 106,14	5,38	48,77	743,52
$t_{\text{баз}+7}$	2017	1 184,64	2,52	51,29	783,03
$t_{\text{баз}+8}$	2018	1 191,72	4,27	55,56	766,08
$t_{\text{баз}+9}$	2019	1 432,76	3,05	58,61	903,32

Примечание – Составлено автором по: Статистическая информация / Министерство по физической культуре, спорту и молодежной политике Удмуртской Республики. – URL: [https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug\\_deyatel/untitled.php](https://minsport18.udmr.ru/activity/Bug_deyatel/untitled.php) (дата обращения: 12.10.2021); Инфляция Росстата. – URL: <https://rosinfostat.ru/inflyatsiya> (дата обращения: 10.10.2021).

Инфляцию с нарастающим итогом относительно  $t_{\text{баз}}$  рассчитаем по следующей формуле:

$$\pi(t_{\text{баз}+i}) = \pi(t_{\text{баз}+i}) + \sum_{i=2}^9 (t_{\text{баз}+i}), \quad (\text{A.15})$$

где  $\pi$  – инфляция.

Покупательную способность выделенных денежных средств относительно  $t_{\text{баз}}$  рассчитаем по формуле

$$R_{\text{баз}+i(1-9)}(I_{\text{ПС}}) = \frac{R_{\text{баз}+i(1-9)}}{100\% + \pi(t_{\text{баз}+i})}, \quad (\text{A.16})$$

где  $R_{\text{баз}+i(1-9)}(I_{\text{ПС}})$  – покупательная способность выделенных денежных средств;  
 $R_{\text{баз}+i(1-9)}$  – объем финансирования.

Рассчитаем значения коэффициентов временного ряда по покупательной способности выделенных денежных средств (таблица А.6).

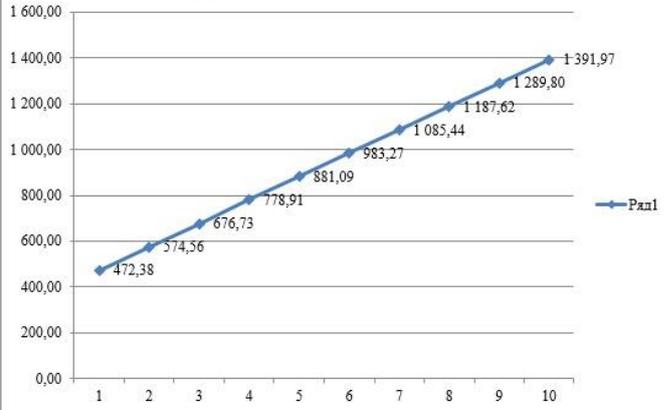
Таблица А.6 – Значения показателей временного ряда по параметру  
«Покупательная способность»

№ П/П	Год	Уровни ( $y_i$ ), млн р.	Абсолютный прирост		Коэффициент роста		Темп роста, %		Темп прироста, %		Абсолютное значение 1 % прироста
			базисный	цепной	базисный	цепной	базисный	цепной	базисный	цепной	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	2010	552,82	–	–	–	–	–	–	–	–	–
2	2011	531,26	–21,55	–21,55	0,96	0,96	96,10	96,10	–3,90	–3,90	5,53
3	2012	515,49	–37,32	–15,77	0,93	0,97	93,25	97,03	–6,75	–2,97	5,31
4	2013	542,24	–10,58	26,74	0,98	1,05	98,09	105,19	–1,91	5,19	5,15
5	2014	735,42	182,60	193,18	1,33	1,36	133,03	135,63	33,03	35,63	5,42
6	2015	769,61	216,80	34,20	1,39	1,05	139,22	104,65	39,22	4,65	7,35
7	2016	743,52	190,71	–26,09	1,34	0,97	134,50	96,61	34,50	–3,39	7,70
8	2017	783,03	230,21	39,50	1,42	1,05	141,64	105,31	41,64	5,31	7,44
9	2018	766,08	213,27	–16,94	1,39	0,98	138,58	97,84	38,58	–2,16	7,83
10	2019	903,32	350,51	137,24	1,63	1,18	163,40	117,91	63,40	17,91	7,66
<b>Сумма</b>		x	x	350,51	x	x	x	1,05	x	x	x
<b>Среднее значение</b>		684,28	x	38,95	x	x	x	x	x	6,25	x

На рисунке А.1 представлен пример расчета временных рядов в MS Excel.

№ п/п	годы	Уровни $Y_i$	Абсолютный прирост		Коэффициенты роста		Темпы роста, %		Темпы прироста, %		Абсолютное значение 1% прироста
			базисные $\Delta_t^{баз} = y_t - y_1$	цепные $\Delta_t^{цеп} = y_t - y_{(t-1)}$	базисные	цепные	базисные	цепные	базисные	цепные	
1	2010	552,82									
2	2011	563,67	10,85	10,85	1,02	1,02	101,96	101,96	1,96	1,96	5,53
3	2012	580,86	28,04	17,19	1,05	1,03	105,07	103,05	5,07	3,05	5,64
4	2013	645,97	93,15	65,11	1,17	1,11	116,85	111,21	16,85	11,21	5,81
5	2014	959,64	406,83	313,68	1,74	1,49	173,59	148,56	73,59	48,56	6,46
6	2015	1 103,55	550,73	143,91	2,00	1,15	199,62	115,00	99,62	15,00	9,60
7	2016	1 106,14	553,33	2,59	2,00	1,00	200,09	100,23	100,09	0,23	11,04
8	2017	1 184,64	631,83	78,50	2,14	1,07	214,29	107,10	114,29	7,10	11,06
9	2018	1 191,72	638,90	7,08	2,16	1,01	215,57	100,60	115,57	0,60	11,85
10	2019	1 432,76	879,95	241,04	2,59	1,20	259,18	120,23	159,18	20,23	11,92
		932,18		879,95				1,10		11,99	
				97,77							

№ п/п	годы	Уровни $y_i$	t	t <sup>2</sup>	yt	Выравненные значения $y'_t = 932,18 + 51,09 \cdot t$	$(y_i - y'_t)^2$	$(y_i - y)^2$
1	2010	552,82	-9	81	-4 975	472,38	6 469,83	143 915,0
2	2011	563,67	-7	49	-3 946	574,56	118,54	135 797,4
3	2012	580,86	-5	25	-2 904	676,73	9 192,22	123 424,7
4	2013	645,97	-3	9	-1 938	778,91	17 674,04	81 915,7
5	2014	959,64	-1	1	-960	881,09	6 170,88	754,4
6	2015	1 103,55	1	1	1 104	983,27	14 468,47	29 368,9
7	2016	1 106,14	3	9	3 318	1 085,44	428,42	30 263,4
8	2017	1 184,64	5	25	5 923	1 187,62	8,86	63 738,7
9	2018	1 191,72	7	49	8 342	1 289,80	9 619,23	67 362,0
10	2019	1 432,76	9	81	12 895	1 391,97	1 663,73	250 585,7
Сумма		9 321,77	0,00	330,00	16 859,21	9 321,77	65 814,21	927 125,81
Среднее		932,18						
a0		932,18						
a1		51,09						

Показатели надежности		
среднее квадратичное отклонение	корень	92 712,58 304,49
Коэффициент вариации	Эмпирическая коорелляционное отношение	32,66 0,96

Рисунок А.1 – Пример расчета временных рядов в MS Excel

**Приложение Б**  
**(обязательное)**

**Расчет коэффициентов корреляции Пирсона**

Сделаем расчет коэффициента корреляции Пирсона на примере показателей «Спортсмены в национальных сборных командах» и «Финансирование» (таблица Б.1).

Таблица Б.1 – Пример расчета коэффициента Пирсона по показателям «Объем спортивного продукта» и «Финансирование»

Год	Финансирование (X), млн р.	Объем спортивного продукта (Y), ед.	Отклонение финансирования ( $d_x$ )	Отклонение объемов спортивного продукта ( $d_y$ )	$d_x^2$	$d_y^2$	$d_x \times d_y$
1	2	3	4	5	6	7	8
2010	552,82	61,00	-379,36	-45,70	143 914,54	2 088,49	17 336,78
2011	563,67	75,00	-368,51	-31,70	135 797,19	1 004,89	11 681,66
2012	580,86	86,00	-351,32	-20,70	123 424,13	428,49	7 272,28
2013	645,97	98,00	-286,21	-8,70	81 915,42	75,69	2 490,02
2014	959,64	103,00	27,47	-3,70	754,45	13,69	-101,63
2015	1 103,55	118,00	171,37	11,30	29 368,81	127,69	1 936,52
2016	1 106,14	79,00	173,96	-27,70	30 263,23	767,29	-4 818,78
2017	1 184,64	127,00	252,46	20,30	63 737,72	412,09	5 125,00
2018	1 191,72	173,00	259,54	66,30	67 362,72	4 395,69	17 207,72
2019	1 432,76	147,00	500,58	40,30	250 583,64	1 624,09	20 173,51
$n = 10$	x	x	x	x	x	x	x
<b>Итого</b>	<b>9 321,77</b>	<b>1 067,00</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>927 121,85</b>	<b>10 938,10</b>	<b>78 303,08</b>
<b>Среднее</b>	<b>932,18</b>	<b>106,70</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

1. Вычислим суммы анализируемых значений X и Y:

$$\sum X = 9\,321,774; \sum Y = 1\,067.$$

2. Найдем средние арифметические для  $X$  и  $Y$ :

$$M_X = 932,1417; M_Y = 106,7.$$

3. Рассчитаем для каждого значения сопоставляемых показателей величину отклонения от среднего арифметического (см. таблицу Б.1, столбцы 4, 5):

$$d_X = X - M_X; d_Y = Y - M_Y.$$

4. Возведем в квадрат каждое значение отклонения (см. таблицу Б.1, столбцы 6, 7).

5. Рассчитаем для каждой пары анализируемых значений произведение отклонений (см. таблицу Б.1, столбец 8):

$$d_X \times d_Y.$$

6. Определим значения суммы квадратов отклонений:

$$\sum d_X^2 = 927\,121,85; \sum d_Y^2 = 10\,938,10.$$

7. Найдем значение суммы произведений отклонений:

$$\sum (d_X \times d_Y) = 78\,303,08.$$

8. Рассчитаем значение коэффициента корреляции Пирсона:

$$r_{XY} = \frac{\sum (d_x \times d_y)}{\sqrt{(\sum d_x^2 \times \sum d_y^2)}} = \frac{78\,303,08}{\sqrt{927\,121,85 \times 10\,938,10}} = 0,7757.$$

Значение коэффициента корреляции Пирсона для показателей «Объем спортивного продукта» и «Финансирование» составило 0,77, что соответствует весьма высокой тесноте связи. Данная корреляционная связь является статистически значимой, так как:  $r_{XY} = 0,77 > r_{kp0,05} = 0,63$ ;  $r_{XY} = 0,77 = r_{kp0,01} = 0,77$ .

Значения коэффициентов Пирсона для остальных показателей рассчитаны аналогичным образом:

- 1) «Всего получателей спортивных услуг» ↔ «Внутренний региональный продукт» = 0,46;
- 2) «Всего получателей спортивных услуг» ↔ «Финансирование» = 0,62;
- 3) «Получателей на этапах ВСМ» ↔ «Внутренний региональный продукт» = -0,46;
- 4) «Получателей на этапах ВСМ» ↔ «Финансирование» = -0,36;
- 5) «Объем спортивного продукта» ↔ «Внутренний региональный продукт» = 0,88.

**Приложение В**  
**(обязательное)**

**Алгоритм расчета квот на финансирование**  
**общественных спортивных организаций**

Показатели первой группы рассчитываются следующим образом. Количество баллов за спортсменов рассчитывается по формуле

$$СП = \text{Кол}С_{5\text{ФК}}(СФ_i) \times 1, \quad (\text{В.1})$$

где Сп (спортсмен) – количество баллов за одного спортсмена, организованно занимающегося данным видом спорта и выступавшего на соревнованиях за отчетный период (баллы начисляются на основании статотчета по форме № 5-ФК).

Количество любителей, занимающихся тем или иным видом спорта, будет рассчитываться по формуле

$$СП_{\text{св}} = (\text{КолОбщ}_{1\text{ФК}}(СФ_i) - \text{Кол}С_{5\text{ФК}}(СФ_i)) \times 0,5, \quad (\text{В.2})$$

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

Вторая группа показателей «Подготовка спортивного резерва» рассчитывается по следующим формулам.

Среднее количество спортсменов, организованно занимающихся видом спорта и выступающих на соревнованиях:

$$\text{КолС}_{\text{сред}} = \frac{\sum_{i=1}^n \text{КолС}_{5\text{ФК}}(\text{СФ}_i)}{t}. \quad (\text{В.3})$$

Количество баллов за занятое место:

$$x_i = \frac{\text{КолС}_{\text{сред}}}{\Pi_i + 1} + x_{i+1}. \quad (\text{В.4})$$

В таблице В.1 приведен пример построения расчетов для определения количества баллов за занятое место на спортивных соревнованиях.

Таблица В.1 – Формулы расчетов по результатам побед на соревнованиях

Занятое место	Всего одержано побед	Расчет
1	2	3
1	$\Pi_1$	$x_1 = \frac{\text{КолС}_{\text{сред}}}{\Pi_1 + 1} + x_2$
2	$\Pi_2$	$x_2 = \frac{\text{КолС}_{\text{сред}}}{\Pi_2 + 1} + x_3$
3	$\Pi_3$	$x_3 = \frac{\text{КолС}_{\text{сред}}}{\Pi_3 + 1} + x_{4-6}$
4–6	$\Pi_{4-6}$	$x_{4-6} = \frac{\text{КолС}_{\text{сред}}}{\Pi_{4-6} + 1} + x_{\text{уч}}$
Участие	$\Pi_{\text{уч}}$	$x_{\text{уч}} = \frac{\text{КолС}_{\text{сред}}}{\Pi_{\text{уч}} + 1}$

Количество баллов за проведение соревнований федерального округа рассчитывается по формуле

$$CC_{\text{ФО}} = \left(1 - \frac{1}{\text{Рег}_{\text{ФО}}}\right) \times 100, \quad (\text{B.5})$$

где  $CC_{\text{ФО}}$  (спортивное соревнование) – баллы за проведение соревнований федерального округа;  $\text{Рег}_{\text{ФО}}$  – количество регионов в федеральном округе.

Количество баллов за проведение соревнований всероссийского уровня рассчитывается по формуле

$$CC_{\text{РФ}} = \left(1 - \frac{1}{\text{Рег}_{\text{РФ}}}\right) \times 100 + CC_{\text{ФО}}, \quad (\text{B.6})$$

где  $CC_{\text{РФ}}$  – баллы за проведение соревнований всероссийского уровня;  $\text{Рег}_{\text{РФ}}$  – количество регионов в Российской Федерации.

Количество баллов за проведение соревнований международного уровня (Европа) рассчитывается по формуле

$$CC_{\text{Е}} = \left(1 - \frac{1}{\text{Гос}_{\text{Е}}}\right) \times 100 + CC_{\text{РФ}}, \quad (\text{B.7})$$

где  $CC_{\text{Е}}$  – баллы за проведение международных спортивных соревнований европейского уровня;  $\text{Гос}_{\text{Е}}$  – общее количество государств в Европе.

Количество баллов за проведение соревнований международного (мирового) уровня рассчитывается по формуле

$$CC_{\text{М}} = \left(1 - \frac{1}{\text{Гос}_{\text{М}}}\right) \times 100 + CC_{\text{Е}}, \quad (\text{B.8})$$

где  $СС_M$  – баллы за проведение спортивных соревнований мирового уровня;  $Гос_M$  – общее количество государств в мире.

Количество баллов за кандидата в мастера спорта (КМС) рассчитывается по формуле

$$КМС = \frac{КолС_{\text{сред}}^{5ФК}}{КолКМС_{\text{сред}} + 1}, \quad (В.9)$$

где КМС – количество баллов за одного кандидата в мастера спорта;  $КолС_{\text{сред}}^{5ФК}$  – среднее количество спортсменов, организованно занимающихся каким-либо видом спорта и выступавших на соревнованиях в базовом периоде ( $t$  лет);  $КолКМС_{\text{сред}}$  – среднее количество спортсменов – кандидатов в мастера спорта, организованно занимающихся каким-либо видом спорта ( $t$  лет).

Количество баллов за мастера спорта или гроссмейстера (МС) рассчитывается по формуле

$$МС = \frac{КолКМС_{\text{сред}}}{КолМС_{\text{сред}} + 1} + КМС, \quad (В.10)$$

где МС – количество баллов за одного мастера спорта;  $КолМС_{\text{сред}}$  – среднее количество спортсменов – мастеров спорта, организованно занимающихся каким-либо видом спорта ( $t$  лет).

Количество баллов за мастера спорта международного класса (МСМК) рассчитывается по формуле

$$МСМК = \frac{КолКМС_{\text{сред}}}{КолМСМК_{\text{сред}} + 1} + МС, \quad (В.11)$$

где 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).

Количество баллов за заслуженного мастера спорта (ЗМС) рассчитывается по формуле

$$\text{ЗМС} = \frac{\text{КолМСМК}_{\text{сред}}}{\text{КолЗМС}_{\text{сред}} + 1} + \text{МСМК}, \quad (\text{В.12})$$

где 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). Как и ранее, используем накопленные значения.

Для спортсменов, входящих в резервный состав, количество баллов рассчитывается по формуле

$$\text{РС} = \frac{\text{КолС}_{\text{сред}}^{5\text{ФК}}}{\text{КолРС}_{\text{сред}} + 1}, \quad (\text{В.13})$$

где 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).

Для спортсменов, входящих в основной состав, количество баллов рассчитывается по формуле

$$OC = \frac{\text{Кол}C_{\text{сред}}^{5\text{ФК}}}{\text{Кол}OC_{\text{сред}} + 1} + PC, \quad (\text{В.14})$$

где  $OC$  – количество баллов за каждого спортсмена, находящегося в основном составе сборной команды России;  $\text{Кол}OC_{\text{сред}}$  – среднее количество спортсменов, находящихся в основном составе (юношеский, юниорский, взрослый) сборных команд России ( $t$  лет).

Третья группа показателей «Кадровое обеспечение вида спорта» включает следующие расчеты.

Количество баллов за тренерский состав рассчитывается по формуле

$$T = \frac{\text{Кол}C_{\text{сред}}^{5\text{ФК}}}{\text{Кол}T_{\text{сред}}}, \quad (\text{В.15})$$

где  $T$  – количество баллов за одного тренера;  $\text{Кол}T_{\text{сред}}$  – среднее количество тренеров ( $t$  лет).

Количество баллов за тренеров второй, первой, высшей категорий, а также имеющих почетное звание «заслуженный», рассчитывается по следующим формулам:

$$T^{2\text{к}} = \frac{\text{Кол}T_{\text{сред}}}{\text{Кол}T_{\text{сред}}^{2\text{к}}} + T, \quad (\text{В.16})$$

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

$$T^{1\text{к}} = \frac{\text{Кол}T_{\text{сред}}^{2\text{к}}}{\text{Кол}T_{\text{сред}}^{1\text{к}}} + T^{2\text{к}}, \quad (\text{В.17})$$

где  $T^{1к}$  – количество баллов за одного тренера первой категории;  $КолТ_{сред}^{1к}$  – среднее количество тренеров, имеющих первую категорию ( $t$  лет);

$$T^{вк} = \frac{КолТ_{сред}^{1к}}{КолТ_{сред}^{вк}} + T^{1к}, \quad (B.18)$$

где  $T^{вк}$  – количество баллов за одного тренера высшей категории;  $КолТ_{сред}^{вк}$  – среднее количество тренеров, имеющих высшую категорию ( $t$  лет);

$$T^3 = \frac{КолТ_{сред}^{вк}}{КолТ_{сред}^3} + T^{вк}, \quad (B.19)$$

где  $T^3$  – количество баллов за одного заслуженного тренера;  $КолТ_{сред}^3$  – среднее количество тренеров, имеющих звание «заслуженный» ( $t$  лет).

В обобщенном виде количество баллов за тренеров, имеющих категорию, рассчитывается по формуле

$$T^{xк} = \frac{КолТ_{сред}^{(x-1)к}}{КолТ_{сред}^{xк}} + T^{(x-1)к}, \quad (B.20)$$

где  $x$  – категория тренера.

Количество баллов за спортивного судью рассчитывается по формуле

$$СпС = \frac{КолС_{сред}^{5ФК}}{КолСпС_{сред}}, \quad (B.21)$$

где  $СпС$  – количество баллов, начисляемых за каждого спортивного судью;  
 $КолСпС_{сред}$  – среднее количество спортивных судей, имеющих категорию ( $t$  лет).

Количество баллов за спортивных судей, имеющих категорию, рассчитывается аналогично баллам за тренеров:

$$СпС^{ук} = \frac{КолСпС_{сред}^{(y-1)к}}{КолСпС_{сред}^{ук}}, \quad (B.22)$$

где  $y$  – категория спортивного судьи.

К четвертой группе показателей «Особые коэффициенты» относятся переменные, которые увеличивают финансирование того или иного вида спорта в зависимости от его принадлежности к определенной группе (олимпийский/паралимпийский вид спорта, базовый вид спорта), а также количество спортсменов высшего спортивного мастерства.

Олимпийский/паралимпийский коэффициент рассчитывается как единица, суммированная с отношением количества олимпийских и паралимпийских видов спорта ко всем видам спорта, внесенным во Всероссийский реестр видов спорта (ВРВС), вычтенным из единицы:

$$K^{олимп} = 1 + \left( 1 - \frac{КолОВС + КолПВС}{КолВС} \right), \quad (B.23)$$

где  $K^{олимп}$  – олимпийский/паралимпийский коэффициент; КолОВС – количество олимпийских видов спорта; КолПВС – количество паралимпийских видов спорта; КолВС – количество видов спорта, внесенных в ВРВС.

Поскольку в данный момент к олимпийским относится 56 видов, к паралимпийским – 38 видов, всего видов спорта в ВРВС 185, олимпийский/паралимпийский коэффициент будет равен:

$$K^{\text{олимп}} = 1 + \left( 1 - \frac{56 + 38}{185} \right) = 1 + 1 - 0,49 = 1,51.$$

Аналогичным образом рассчитывается коэффициент для базовых видов спорта в субъекте Российской Федерации:

$$K^{\text{баз}} = 1 + \left( 1 - \frac{\text{КолВС}^{\text{баз}}}{\text{КолВС}_{\text{рег}}} \right), \quad (\text{В.24})$$

где  $K^{\text{баз}}$  – коэффициент для базовых видов спорта в регионе;  $\text{КолВС}^{\text{баз}}$  – количество базовых видов спорта в регионе;  $\text{КолВС}_{\text{рег}}$  – общее количество видов спорта, развиваемых в том или ином регионе.

В формулах (В.23) и (В.24) вычитание отношения из единицы производится для обозначения значимости олимпийского/паралимпийского и базового вида спорта. Например, если из 10 видов спорта один является олимпийским, то его удельный вес будет составлять 0,1, а ценность (редкость) будет составлять 0,9, т. е. ту часть, в которой он не встретился.

Коэффициент сохранности контингента рассчитывается по формуле

$$K^{\text{ск}} = \frac{\text{ССМ}_{\text{тек}} + \text{ВСМ}_{\text{тек}}}{\text{ССМ}_{\text{пред}} + \text{ВСМ}_{\text{пред}}}, \quad (\text{В.25})$$

где  $K^{\text{ск}}$  – коэффициент сохранности контингента;  $\text{ССМ}_{\text{тек}}$  – количество спортсменов на этапах ССМ в текущем периоде;  $\text{ВСМ}_{\text{тек}}$  – количество спортсменов на этапах ВСМ в текущем периоде;  $\text{ССМ}_{\text{пред}}$  – количество спортсменов на этапах ССМ в предшествующем периоде;  $\text{ВСМ}_{\text{пред}}$  – количество спортсменов на этапах ВСМ в предшествующем периоде.

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

$$\text{СуммСФ}_i = \text{Сп}_{\text{св}} + \left( \text{Сп} + \sum_{2 \text{ гр}}^{3 \text{ гр}} \text{СФ}_i \right) \times K^{\text{Олимп}} \times K^{\text{баз}} \times K^{\text{ск}}, \quad (\text{В.26})$$

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

$\sum_{2 \text{ гр}}^{3 \text{ гр}} \text{СФ}_i$  – общая сумма баллов спортивной федерации по  $i$ -му виду спорта по показателям второй и третьей групп.

зателям 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:

$$\text{СуммОбщ} = \sum_1^n \text{СуммСФ}_i, \quad (\text{В.27})$$

где  $\text{СуммОбщ}$  – общая сумма баллов по всем спортивным федерациям;  $n$  – количество спортивных федераций.

В зависимости от размера финансирования, предусмотренного на спортивные федерации как общественные организации, которые занимаются развитием определенных видов спорта, будет варьироваться стоимость одного балла. Расчет стоимости одного балла представлен формулой

$$16^p = \frac{\Phi^p}{\text{СуммОбщ}}, \quad (\text{В.28})$$

где  $1\text{б}^p$  – монетизированная стоимость одного балла, р.;  $\Phi^p$  – размер бюджетного финансирования, р.

Размер финансирования каждой конкретной спортивной федерации рассчитывается по формуле

$$\Phi^p(\text{СФ}_i) = 1\text{б}^p \times \text{СуммСФ}_i, \quad (\text{В.29})$$

где  $\Phi^p(\text{СФ}_i)$  – размер финансирования спортивной федерации (вида спорта) в пределах предусмотренных бюджетных средств.

**Приложение Г**  
**(обязательное)**

**Государственная работа «Эксплуатация и содержание спортивных объектов»**

Расчет стоимости государственной работы «Эксплуатация и содержание спортивных объектов» ( $W_i$ ) ведется по формуле

$$W_i = N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ}_1} + (N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ}_1} \times (1 + K_{\text{тп}}) + N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ}_2}) \times K_{\text{пэ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СНИ}} \times (1 + K_{\text{изн}}^{\text{НИ}}) \times K_{\text{пос}} + \\ + N_{i \text{ баз}}^{\text{СОЦДИ}} \times (1 + K_{\text{изн}}^{\text{ОЦДИ}}) + N_{i \text{ баз}}^{\text{УС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ}_2} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ПНЗ}}, \quad (\text{Г.1})$$

где  $\text{ОТ}_1$  – затраты на оплату труда с начислениями на выплаты по оплате труда работников, непосредственно связанных с выполнением  $i$ -й работы;  $\text{КУ}_1$  – затраты на потребление энергоресурсов (теплоснабжение, электроэнергия). С 2021 г., данные затраты учитываются по отдельному коду вида расходов;  $K_{\text{тп}}$  – коэффициент теплопотерь;  $\text{КУ}_2$  – затраты на коммунальные расходы (водоснабжение, водоотведение, вывоз ТБО);  $K_{\text{пэ}}$  – коэффициент полезной эксплуатации;  $\text{СНИ}$  – затраты на содержание объектов недвижимого имущества;  $K_{\text{изн}}^{\text{НИ}}$  – коэффициент износа недвижимого имущества;  $K_{\text{пос}}$  – коэффициент посещаемости спортивного объекта;  $\text{СОЦДИ}$  – затраты на содержание объектов особо ценного движимого имущества;  $K_{\text{изн}}^{\text{ОЦДИ}}$  – коэффициент износа особо ценного движимого имущества;  $\text{УС}$  – затраты на приобретение услуг связи;  $\text{ТУ}$  – затраты на приобретение транспортных услуг;  $\text{ОТ}_2$  – затраты на оплату труда вспомогательных работников;  $\text{ПНЗ}$  – затраты на прочие общехозяйственные нужды.

Коэффициент теплопотерь ( $K_{\text{тп}}$ ) рассчитывается как величина, обратная отношению плановых теплопотерь ( $\text{ТП}_{\text{план}}$ ), устанавливаемых при вводе объекта в эксплуатацию, к фактическим теплопотерям ( $\text{ТП}_{\text{факт}}$ ):

$$K_{\text{п}} = 1 - \frac{\text{ТП}_{\text{план}}}{\text{ТП}_{\text{факт}}}. \quad (\text{Г.2})$$

Коэффициент полезной эксплуатации ( $K_{\text{пэ}}$ ) показывает время использования спортивного объекта для выполнения госзадания. Учет отношения времени предоставления платных услуг к продолжительности работы спортивного объекта в год (в днях) необходим для исключения бюджетного финансирования на покрытие затрат при использовании спортивного объекта вне госзадания. Спортивное учреждение будет вынуждено планировать доходную часть своего бюджета на покрытие затрат при оказании платных услуг. Время простоя включено в бюджетную часть затрат ввиду того, что спортивные объекты являются государственной собственностью. Коэффициент рассчитывается как обратная величина отношения времени предоставления платных услуг ( $t_{\text{раб. вб}}$ ) в год к продолжительности года в днях:

$$K_{\text{пэ}} = 1 - \frac{t_{\text{раб. вб}}}{365}. \quad (\text{Г.3})$$

Коэффициент износа недвижимого имущества ( $K_{\text{изн}}^{\text{НИ}}$ ) рассчитывается в соответствии с методикой определения физического износа гражданских зданий<sup>1</sup> в абсолютном значении.

Коэффициент посещаемости ( $K_{\text{пос}}$ ) рассчитывается как единица, суммированная с обратной величиной отношения единовременной пропускной способности (ЕПС) спортивного объекта к численности сотрудников и получателей государственных услуг (количество тарифицированных спортсменов) ( $V$ ):

---

<sup>1</sup> Методика определения физического износа гражданских зданий: приказ по Министерству коммунального хозяйства РСФСР от 27 октября 1970 г. № 404.

$$K_{\text{пос}} = 1 + \left( 1 - \frac{\text{ЕСП}}{\sum_{i=1}^n V_i} \right). \quad (\text{Г.4})$$

Коэффициент износа особо ценного движимого имущества ( $K_{\text{изн}}^{\text{ОЦДИ}}$ ) рассчитывается по формуле

$$K_{\text{изн}}^{\text{ОЦДИ}} = 1 + \left( 1 - \frac{C_{\text{ост}}}{C_{\text{баланс}}} \right), \quad (\text{Г.5})$$

где  $C_{\text{ост}}$  – остаточная стоимость ОЦДИ;  $C_{\text{баланс}}$  – балансовая стоимость ОЦДИ.

Введение коэффициента  $K_{\text{тп}}$  позволит точнее рассчитать затраты на коммунальные услуги, а введение коэффициентов  $K_{\text{изн}}^{\text{ОЦДИ}}$ ,  $K_{\text{изн}}^{\text{НИ}}$  и  $K_{\text{пос}}$  позволит формировать запас с накопительным итогом для модернизации всех служб и систем, относящихся к области фасилити менеджмента в целях минимизации единовременных объемных затрат при капитальном ремонте.