Илья СОЛНЦЕВ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Вместе с развитием индустрии спорта и ее коммерциализацией все большую актуальность приобретает повышение эффективности деятельности ее субъектов. Однако помимо экономической эффективности индустрии спорта следует иметь в виду социальные и спортивные результаты деятельности. Автором статьи эффективность данной сферы рассматривается с позиции не только характеристики объема доходов, затрат и прибыли, но и с позиции оценки показателей, отражающих спортивные достижения, а также эффектов, оказываемых на уровень жизни населения, здравоохранение, производительность труда, преступность и т.д. Отдельный акцент сделан на оценку эффективности развития спорта на региональном уровне.

Ключевые слова: критерии эффективности в спорте, оценка эффективности в спорте, факторы эффективности в спорте, эффективность спортивных клубов, эффективность спортивных организаций, эффективность спортивных федераций

Индустрия спорта представляет собой сложный комплекс взаимосвязанных отраслей. В соответствии с Общероссийским классификатором продукции по видам экономической деятельности в ее рамках оказывается целый ряд услуг:

- услуги спортивных объектов;
- услуги по организации и проведению спортивных мероприятий;
- услуги, оказываемые спортивными клубами;
- услуги фитнес-центров;
- услуги по содействию в подготовке спортивных и развлекательных мероприятий, а также услуги спортсменов и атлетов.

Помимо перечисленных услуг, непосредственно связанных со спортом, к рассматриваемой сфере относится и производство спортивных товаров, экипировки и инвентаря[1].

Дополнительно Приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации от 25 октября 2010 г. № 1127 утвержден базовый перечень государственных услуг (работ), оказываемых (выполняемых) федеральными государственными учреждениями в сфере

[1] ОК 034-2014 (КПЕС 2008). Общероссийский классификатор продукции по видам экономической деятельности, утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст.

физической культуры и спорта. Наконец, Постановлением Правительства РФ от 27 октября 2016 г. № 1096 — зафиксирован перечень общественно полезных услуг в сфере физической культуры и спорта.

Специфика и эффективность услуг, оказываемых в индустрии спорта

Анализ услуг, оказываемых в индустрии спорта, позволяет выделить ряд особенностей.

Первая. Удовлетворение специфических потребностей потребителя (потребность в физических нагрузках, общении и проведении свободного времени; в развлечениях и отдыхе; в самоутверждении и др.).

Вторая. Необходимость в специфической материально-технической базе (спортивные сооружения, инвентарь, экипировка).

Третья. Высокая степень разнообразия, обусловленная многообразием видов спорта.

Четвертая. Высокая чувствительность потребителя к степени популярности того или иного вида спорта.

Пятая. Двойственность эффекта, оказываемого на уровень здоровья: от позитивного для массового спорта до разрушающего в спорте профессиональном.

Шестая. Высокая взаимосвязь с социально-экономической сферой[2].

Седьмая. Значимая роль государства в регулировании и планировании.

Как оценить, с учетом выделенных особенностей, эффективность индустрии спорта? Попытаемся ответить на этот вопрос, остановившись сперва на общем содержании понятия «эффективность».

Эволюция содержания термина «эффективность» берет начало с оценки результата человеческой деятельности. Далее достигнутые результаты стали сопоставлять с понесенными затратами. Именно такой подход встречается наиболее часто. Однако его нельзя признать достаточно полным. Помимо «затратной» составляющей эффективность должна отражать отношение различных аспектов деятельности: результата и целей; результата и потребностей; результата и ценностей. В оценке эффективности также важно учитывать использование потенциала, возможную упущенную выгоду, принимать во внимание альтернативные издержки.

Эффективность во многом определяется удовлетворением интересов стейкхолдеров. А это требует разработки перечня критериев (факторов) эффективности. При этом основной проблемой становится консолидация всей совокупности факторов в единую модель, отвечающую требованиям объективности. В оценке эффективности все большую важность приобретает соответствие достигнутых результатов априорным

[2] Выполняя функцию реабилитации и восстановления потенциала рабочей силы, физическая культура и спорт высвобождают государственные финансовые и материальные ресурсы, способствуют развитию физических, эстетических и нравственных качеств человека, организации досуга, профилактике заболеваний, воспитанию здорового морально и физически подрастающего поколения, повышению уровня здоровья населения, общей работоспособности, продлении жизни человека. Прямые доходы, получаемые от спортивных зрелищ, эксплуатации спортивных сооружений, продажи спортивного оборудования и инвентаря, рекламы, вносят вклад в ВВП страны.

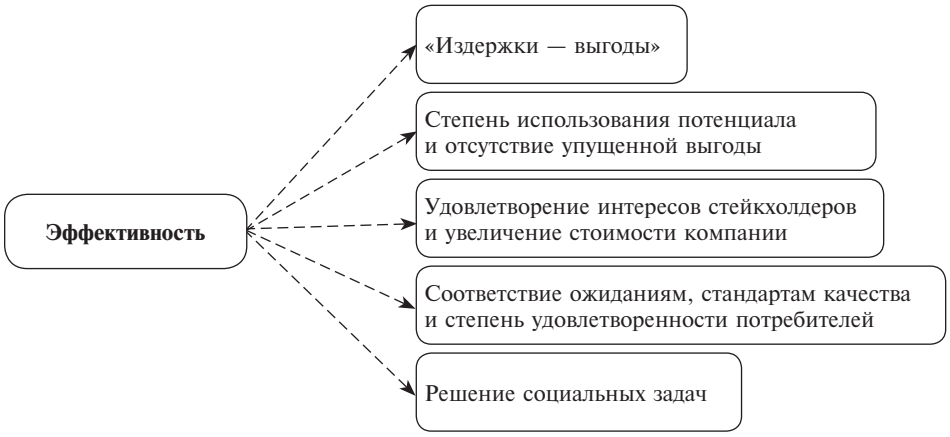

Рис. 1. Содержание понятия «эффективность»

или заданным ожиданиям, степень удовлетворенности потребителей, измеряемая посредством специальных опросов. Также оценка эффективности во многом зависит от объекта оценки, а также от уровня измерения (макро-мезо-микро).

Таким образом, понятие эффективности является многогранным и может быть рассмотрено с нескольких ракурсов. Наиболее существенные из них представлены на *рисунке 1.*

Традиционная модель оценки эффективности строится на выявлении ряда критериев и их сопоставлении с затраченными ресурсами. Однако применительно к предоставлению спортивных услуг данная схема работает только в частном секторе. В общественном же секторе абсолютизация такого подхода неприемлема, т.к. в данном случае необходимо учитывать социальные последствия. Во многих случаях результат предоставления спортивных услуг не только не выражается прибылью, но и не проявляется немедленно.

Эффективность для спортивных организаций *не сводится к чисто экономическим результатам.* Ее оценка должна проводиться на базе совокупности показателей, каждый из которых характеризует определенную сторону деятельности:

- социальную;
- спортивную;
- экономическую.

Несмотря на процесс коммерциализации спортивной индустрии, экономическая сторона в оценке ее эффективности не должна превалировать — социальный и спортивный эффекты часто могут выступать в главенствующей роли. Экономическая эффективность в спорте не может являться определяющей при выборе тех или иных средств подготовки спортсменов. Однако критерии экономической эффективности наряду с социальной и спортивной могут помочь в установлении очередности проведения тех или иных мероприятий в условиях ограниченных финансовых ресурсов. При этом особенностью индустрии спорта является тот факт, что спортивные успехи часто трансформируются и в улучшение экономических показателей, что говорит

о тесной взаимосвязи всех направлений деятельности и сложной структуре организаций, представляющих сферу физической культуры и спорта.

Еще одним специфическим фактором, присущим индустрии спорта, является *сложность в прогнозировании экономического результата.* Например, затраты, связанные с подготовкой спортсменов, могут как превысить, так и не оправдать ожидания. В спорте часто нет четкой взаимосвязи между количеством затраченного труда и конечным результатом.

Наконец, понятие эффективности и подходы к ее оценке во многом определяются рассматриваемым объектом и целями его деятельности. Очевидно, что для спортивной федерации и частного клуба должны быть разработаны *специфические оценочные показатели.* Также в рамках оценки эффективности должна учитываться региональная составляющая, обусловленная климатическими факторами, уровнем развития экономики и исторически сложившимися особенностями в плане популярности того или иного вида спорта.

Таким образом, оценка эффективности в спорте осложнена необходимостью учитывать влияние сразу нескольких эффектов, которые могут иметь разнонаправленное действие и затрагивать ряд областей. Основная задача — добиться комплексного эффекта, обеспечивающего как решение чисто спортивных задач, так и должный социальный результат на условиях самоокупаемости с минимизацией привлечения бюджетных средств.

Известно, что основой любой модели оценки эффективности является система взаимоувязанных критериев. Индустрия спорта не является исключением и нуждается в формировании *индивидуального перечня индикаторов*, характеризующих эффективность ее развития.

Вопросы эффективности индустрии спорта в работах зарубежных исследователей

Уже начиная с 80-х гг. XX в. зарубежные ученые начали исследовать вопросы эффективности деятельности спортивных организаций с применением классических моделей.

Наибольшее распространение получили ресурсные и целевые модели (*Frisby*[3]; *Vail*[4], *Koski*[5], *Papadimitriou*[6]).

Ресурсный подход связывает эффективность с рациональным потреблением ресурсов. В части сопоставления затраченных ресурсов и полученного результата следует отметить применение модели *Data Envelopment Analysis (DEA).* Так, *Haas* выделяет три различных подхода к измерению эффективности в спорте. Эти подходы включают в себя измерение эффективности на уровне отдельных игр, измерение управленческой

---

[3] См.: *Frisby W.* The organizational structure and effectiveness of voluntary organization: the case of Canadian sport governing bodies. Journal of Park and Recreation Administration 3, 1986, pp. 61—74.

[4] См.: *Vail S.E.* Organizational effectiveness and national sport governing bodies: a constituency approach [dissertation]. Université d'Ottawa, 1986.

[5] См.: *Koski P.* Organizational effectiveness of finish sports clubs. Journal of Sport Management N 9, 1995, pp. 48—59.

[6] См.: *Papadimitriou D.* How well Greek national sport organizations do? Perceptions of organizational effectiveness based on the multiple constituency approach. Proceedings of the Second European Congress on Sport Management, Florence, September-October 1994, pp. 505—518.

или тренерской эффективности и анализ эффективности команды за весь сезон. При этом эффективность команды может рассматриваться с двух сторон: достижение спортивных результатов и достижение экономических результатов. Это также влияет на выбор входов и выходов. Предложенная *Haas* модель получила широкую поддержку со стороны других исследователей (*Barros & Leach; Barros & Douvis; Kern* и др.).

Целевой подход исходит из эффективности достижения заданной цели. Отдельной разновидностью данного подхода может быть признан метод оценки, ориентированный на выполнение стратегии развития.

Концепция конкурирующих ценностей (*Competing Values Framework*) возникла из ряда эмпирических исследований, посвященных понятию организационной эффективности.

Джон Кэмпбелл и его коллеги[7] предложили список из тридцати девяти индикаторов, определяющих, по их мнению, исчерпывающий набор критериев организационной эффективности. В дальнейшем этот список был проанализирован в работе *Quinn & Rohrbaugh*[8]. Каждый из тридцати девяти индикаторов эффективности был подвергнут статистическому анализу, что позволило выделить вертикальную и горизонтальную оси, по которым каждый из рассматриваемых индикаторов оказался в одной из четырех групп.

Сравнительный анализ различных подходов к оценке эффективности некоммерческих организаций, осуществленный *Rojas*[9] показал, что подход конкурирующих ценностей является наиболее подходящим. К аналогичным выводам пришли *Shilbury & Moore*[10].

При этом для построения полноценной модели оценки эффективности простого перечня критериев недостаточно, важна их *взаимоувязанность*. Также возникает необходимость мониторинга долгосрочного развития, соответствия достигнутых показателей стратегическим целям. Все эти тенденции нашли отражение в работе Каплана и Нортона «Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию»[11], которая увязывает в единую систему группу разрозненных показателей эффективности деятельности компании, а также ставит на первый план не значения отдельных критериев, а их взаимодействие и сбалансированность.

Оценка эффективности деятельности профессиональных спортивных клубов

Специфика деятельности профессиональных спортивных клубов (для командных видов спорта) в качестве предпринимательских структур связана в первую очередь со структурой их доходов и расходов, которая также может рассматриваться в качестве одного из критериев эффективности деятельности.

---

[7] См.: *Campbell J., Brownas E., Peterson N., Dunnette M.* The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion. Minneapolis: Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions, 1974.

[8] См.: *Quinn R.E. & Rohrbaugh J.* (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. Management Science, 29, pp. 363—377.

[9] См.: *Rojas R.* A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations. Nonprofit Management & Leadership, 11(1), 2000, pp. 97—104.

[10] См.: *Shilbury D., Moore K.A.* A study of organizational effectiveness for National Olympic Sporting Organizations. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 35(1), 2006, pp. 5—38.

[11] См.: *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. ЗАО «Олимп-Бизнес». Москва. 2003.

Таблица 1

Структура доходов и расходов спортивного клуба

№ п/п	Доходы	Расходы
1	Выручка в день проведения матчей (Matchday revenue) — доходы от продажи билетов (включая абонементы), еды, напитков и атрибутики, парковка	Покупка игроков (с учетом всех сопутствующих расходов, включая вознаграждение агентов)
2	Продажа прав телетрансляций матчей команды, как в местном чемпионате, так и в зарубежных турнирах	Зарплаты тренеров (в т.ч. отчисления за иностранных специалистов), игроков, административного персонала и неденежные компенсации (например, медицинское обслуживание, жилье, автомобили и предоставляемые бесплатно по льготным ценам товары и услуги)
3	Продажа фирменной продукции клуба	Операционные расходы, которые формирует аренда офиса, зарплата административного персонала, оплата консалтинговых услуг (как спортивных, так и финансовых, включая страхование)
4	Поступления от спонсоров	Обслуживание долгов
5	Реклама (например, на стадионе)	Налоги
6	Продажа и аренда игроков	Аренда стадиона, тренировочных баз
7	Участие в международных турнирах	Расходы на перелеты и проживание
8	Доходы, которые приносит собственный стадион: проведение выставок, концертов; сдача в аренду коммерческой недвижимости: офисы, торговые центры и гостиницы; продажа права наименования	Содержание детской академии
9	Медиасайт, собственный телеканал, радиостанция, полиграфия (программки)	Содержание второй команды и фарм-клубов
10	Доходы от побочного бизнеса, построенного на бренде клуба	Коммерческие, маркетинговые, рекламные расходы
11	Инвестиционный доход (процентный доход, доходы от аренды, роялти)	Расходы на спортивную форму и спортивные принадлежности, питание, страхование и медицинское обслуживание игроков
12	Прочие (например, продажа основных средств, выплаты со стороны международных федераций, вызов игроков в национальные сборные)	Себестоимость реализованной сувенирной продукции и прочих товаров

При этом нужно понимать, что выручка клуба очень сильно зависима от спортивных успехов: в одном сезоне команда может выиграть домашнее первенство и добиться успеха на международных турнирах, а в другом — показать куда более слабые результаты. А ведь достижения клуба влияют на все источники дохода: победы стимулируют продажу клубной атрибутики, привлекают новых болельщиков на стадионы и к экранам телевизоров, заставляют спонсоров быть более щедрыми, другими словами, возникает некая цепная реакция, позволяющая клубу в одном случае увеличить выручку, в другом — получить более скромные результаты или вообще оказаться в убытке[12]. Сводная структура доходов и расходов спортивного клуба представлена в *таблице 1.*

[12] См.: *Солнцев И.В.* Финансы в футболе. М.: Издательство «Проспект», 2017.

Оценка эффективности деятельности профессионального спортивного клуба включает две составляющие: коммерческую и социальную. С учетом этого интерес представляют следующие показатели: спортивные результаты в разрезе международных и российских соревнований и их динамика; наличие детской академии, процент собственных воспитанников в составе основной команды и число воспитанников в национальных сборных командах разных возрастов; эффективность трансферной политики (попадание в основной состав, спортивные показатели); число игроков, выбывших по травме на срок более 3 месяцев за сезон, в динамике; число болельщиков по результатам нескольких независимых социологических исследований, а также по данным посещаемости интернет-сайтов и численности групп в социальных сетях в динамике; посещаемость матчей и заполняемость стадиона в динамике; соотношение привлеченного и собственного капитала; структура доходов клуба (максимальная диверсификация); темпы роста выручки и затрат; отношение зарплат игроков к общей выручке; отношение чистого долга к капиталу; отношение чистого долга к выручке; маржа операционной прибыли (Операционная прибыль/Выручка); отсутствие просроченной задолженности; бюджет клуба: стоимость одного турнирного очка, одной победы и др.

При этом при оценке эффективности деятельности профессионального спортивного клуба важно найти *баланс между коммерческими и социальными критериями*. Первые оценить довольно просто — главное, собрать и правильно интерпретировать финансовую информацию. Вторые в силу своей нематериальной природы идентифицировать куда сложнее.

Проблему также будет представлять присвоение весов, характеризующих важность того или иного показателя в итоговой модели. Например, как оценить молодого игрока, воспитанного в детской академии клуба, ставшего игроком национальной сборной и забившего решающий гол в финале чемпионата мира? А ведь победа в таком турнире окажет серьезный эффект и на социально-политическую обстановку в стране, станет стимулом для национальной гордости. В конечном итоге это может найти отражение и в экономических показателях.

Оценка эффективности деятельности региональных спортивных федераций

В работах зарубежных ученых понятие эффективности часто рассматривается в двух контекстах: *Effectiveness и Efficiency*. Это отличие наглядно проиллюстрировано в работе *Emmanuel Bayle & Alberto Madella*[13]. Эффективность традиционно определяется как способность достижения целей. Результативность же сравнивает затраченные средства и полученный результат, не принимая во внимание степень удовлетворения пользователя услуг. Для коммерческих компаний финансовая стоимость и активы представляют собой основной синтетический показатель эффективности. Очевидно, что для организаций, представляющих сферу услуг, подход, основанный на результативности, не применим. Однако

[13] См.: *Bayle E. & Madella A.* Development of a taxonomy of performance for national sport organizations, European Journal of Sport Science, 2:2, 2002, pp. 1—21.

в то же время многие из таких организаций являются коммерческими, что делает необходимым учет не только степени удовлетворенности клиентов, но и затраченных ресурсов. Например, как справедливо отмечает *Andreff*[14], международные спортивные федерации сегодня представляют из себя гибридные организации: в основном это некоммерческие объединения, но в то же время они ведут себя как крупные корпорации, что объясняется их растущей коммерциализацией. В отношении оценки эффективности деятельности последних *Bayle & Madella* было предложено 55 субъективных и 10 объективных критериев, которые были распределены на 6 групп.

Первая. Достижение лучших спортивных результатов и увеличение числа членов.

Вторая. Социальная политика.

Третья. Достижение институциональных целей.

Четвертая. Обеспечение необходимыми ресурсами и управление финансами.

Пятая. Улучшение медиапокрытия.

Шестая. Управление головным офисом и соответствие миссии.

Отдельный блок работ связан с предсказанием результатов выступлений на крупных спортивных соревнованиях, где, среди прочего, рассматриваются и факторы, определяющие подобные результаты[15].

Еще одно направление исследований — это факторы, определяющие вовлеченность населения в занятия спортом (*Hovermann, Wicker*[16]). Авторы отмечают, что исследования, проведенные в таких странах, как Великобритания, Австралия и Китай, свидетельствуют о *наличии прямой зависимости между числом спортивных сооружений, их площадью и количеством занимающихся спортом.* При этом важно не просто наличие спортивных объектов, но и их транспортная доступность для населения.

Все чаще рассматриваются коррупционные риски, связанные с отсутствием подотчетности и прозрачности. С особым акцентом на управление футболом *Heywood, Unger & Wheatland*[17] исследовали уровень прозрачности футбольных федераций во всем мире. В своем докладе на Transparency International они показывают, что 81% футбольных ассоциаций не имеют никаких финансовых отчетов в открытом доступе. Кроме того, только 15% федераций публикуют отчеты о своей деятельности.

Еще один элемент, характеризующий эффективность работы федераций, связан с корпоративной социальной ответственностью — *Corporate social responsibility* (далее — *CSR*), которая наиболее часто ассоциируется с

---

[14] См.: *Andreff W.* Sport and financing. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), Handbook on the Economics of Sport (pp. 271—298). Edward Elgar Publishing Limited, 2006.

[15] См., напр.: *Andreff W. & Andreff M.* Economic prediction of sport performances from the Beijing Olympics to the 2010 FIFA World Cup in South Africa: the notion of surprising sporting outcomes. В книге The Economics of Competitive Sports, Edward Elgar Publishing.

[16] См., напр.: *Hovermann G., Wicker P.* Determinants of sport participation in the European Union //European Journal for Sport and Society. T. 6, N 1, 2009, pp. 51—59; *Wicker P., Hallmann K., Breuer C.* Analyzing the impact of sport infrastructure on sport participation using geo-coded data: Evidence from multi-level models. Sport management review, N 16, 2013, pp. 54—67.

[17] См.: *Heywood M., Unger D. & Wheatland B.* Transparency International: The Transparency International Football Governance League Table. Available at: https://issuu.com/transparencyinternational/docs/2015_footballgovernanceleaguetable_?e=2496456/31444500 (last accessed 08/11/2016).

соблюдением экологических правил (имеет непосредственное отношение к строительству стадионов), охраной труда работников, своевременностью всех платежей, помощи ветеранам (спорта), сиротам, лицам с ограниченными возможностями. Вопросам корпоративной социальной ответственности в футболе посвящены работы *Bayle*[18], *Hamil & Morrow*[19], *Kolyperas, Morrow & Sparks*[20], *Morrow*[21]. Отдельно необходимо отметить, что подобные показатели весьма трудно поддаются измерению.

Наконец, в части развития необходимо учитывать проведение федерацией образовательных программ для менеджеров, тренеров, судей, медицинских работников. Таким образом, количество курсов и студентов могло бы быть интересным показателем эффективности.

В качестве объекта оценки может выступать «уровень развития» отдельного вида спорта, в т.ч. и на региональном уровне. Как отмечают *Hylton & Bramham*[22], данную категорию следует рассматривать как комплекс процессов, в которых принимает участие широкий спектр лиц, определяющих политику учреждений, организаций и специалистов. При этом сам термин «развитие спорта» объединяет сразу несколько направлений деятельности:

- массовость;
- социальная интеграция;
- поиск и развитие талантов;
- профессиональный спорт;
- вклад в систему образования, здравоохранения, социально-экономический блок.

Как отмечает *Collins*[23], развитие спорта представляет собой процесс, объединяющий в себе возможности, системы и структуры, и направленный на стимулирование населения к занятиям спортом либо к улучшению уровня спортивных достижений.

Таким образом, политика развития спорта представляет собой комплексное явление, которое не имеет единой трактовки. Один из самых распространенных подходов заключается в увеличении числа людей, занимающихся спортом, т.е., по сути, ограничивается массовостью. Однако это далеко не так, задача заключается в организации комплексной системы физической культуры и спорта, обеспечивающей возможности для развития как массового, так и профессионального спорта, и при этом стимулирующая смежные социальные сферы. Все эти направления должны найти отражение в системе показателей, свидетельствующих о комплексной эффективности развития конкретного вида спорта.

---

[18] См.: *Bayle E.* Olympic social responsibility: A challenge for the future. Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics, N 19 (6), 2016, pp. 752—766.

[19] См.: *Hamil S. & Morrow S.* Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation. European Sport Management Quarterly, N 11 (2), 2011, pp. 143—170.

[20] См.: *Kolyperas D., Morrow S. & Sparks L.* Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases. Corporate Governance: The International Journal of Business in Society, N 15 (2), 2015, pp. 177—195.

[21] См.: *Morrow S.* Corporate social responsibility in sport. In L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet and P. Downward (Eds.), Routledge handbook of sport management. Abingdon, UK: Routledge, 2012, pp. 101—115.

[22] См.: *Hylton K., Bramham P.* Sports development. Policy, process and practice. Second edition. Taylor & Francis e-Library, 2007.

[23] См.: *Collins M.* Sport development locally and regionally, Reading: Institute of Leisure and Amenity Management, 1995.

Отдельные критерии эффективности развития спорта можно встретить и в работах отечественных авторов.

В.В. Кузин[24] анализирует такие показатели, как численность коллективов физкультуры, спортивных клубов; численность занимающихся в секциях и группах по видам спорта. Ю.Н. Шедько[25] рассматривает количество спортивных сооружений, находящихся в федеральной/региональной/муниципальной/частной собственности; численность занимающихся спортом (численность регулярно занимающихся спортом /чел./, процент занимающихся от общей численности населения, количество организаций, предоставляющих физкультурно-оздоровительные услуги /ед./). П.К. Кузнецов[26] выделяет количественные и качественные показатели, характеризующие развитие массового спорта и спорта высших достижений. В исследовании под количественными показателями подразумеваются такие, как число коллективов физической культуры, численность физкультурников, число участников спортивных секций и соревнований, степень вовлеченности населения в спортивно-оздоровительное движение, широта спектра культивируемых видов спорта, число наград на международных спортивных соревнованиях, количество мастеров спорта различного класса, а также количество спортивных залов, стадионов и т.д.

Качественными показателями являются популярность и авторитет спорта внутри страны, место и роль физкультурно-оздоровительной деятельности в системе культурных и нравственных ценностей, международный статус института спорта страны, спортивных команд и отдельных спортсменов и т.д.

Е.А. Савенкова и Г.И. Попов[27] к факторам развития физической культуры и спорта (далее — ФКиС) относят численность населения, систематически занимающегося ФКиС; численность тренерско-преподавательского состава по видам спорта; численность женщин, систематически занимающихся ФКиС; численность детей 6—15 лет, занимающихся в специальных спортивных детских учреждениях; численность детей, занимающихся в специальных спортивных детских учреждениях на этапах подготовки (учебно-тренировочный и спортивного совершенствования); количество бассейнов; численность населения, занимающегося адаптивной физической культурой; результаты на международных соревнованиях (чемпионаты мира и Европы); результаты на всероссийских соревнованиях (чемпионаты России); привлечение внебюджетных средств; количество штатных специалистов (имеющих среднее специальное и высшее образование); количество членов сборных команд; количество спортивных залов; численность тренерско-преподавательского состава

---

[24] См.: *Кузин В.В.* Экономика массового спорта. М.: Издательство «Физическая культура», 2005.

[25] См.: *Шедько Ю.Н.* Устойчивое развитие социо-эколого-экономической системы «Регион» (подсистема: физическая культура и массовый спорт) // Вуз XXI век. 2015. № 1 (47). С. 188—201.

[26] См.: *Кузнецов П.К.* Массовый спорт в современной России: социальные факторы воспроизводства и развития: автореф. дис. канд. соц. наук: 22.00.04. СПб. 2013.

[27] См.: *Савенкова Е.А.* Аналитические соотношения для факторов, определяющих развитие физической культуры и спорта в регионах Российской Федерации / Е.А. Савенкова, Г.И. Попов // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2012. № 4 (86). С. 119—125.

в адаптивной физической культуре; количество организаций адаптивной физической культуры; бюджетное финансирование (руб./чел.); количество подготовленных мастеров спорта; количество плоскостных спортивных сооружений; фактическая единая пропускная способность спортивных сооружений; результаты на международных и всероссийских соревнованиях.

Существенный блок критериев оценки эффективности деятельности спортивных организаций содержится в нормативных документах, действующих на территории РФ[28].

Следует отметить, что большое число спортивных организаций, решающих разнообразные задачи на разных уровнях государственной власти, на практике *не всегда выступают частью одной системы.* Рассмотренные ранее показатели часто контролируются разными структурами, что осложняет их мониторинг и достижение нормативных значений. Кроме того, не формируется единой картины развития отдельных видов спорта, как в целом по стране, так и по отдельным регионам России. Однако нужно заметить, что ключевая роль и, что самое главное — инициатива в реализации программ развития принадлежит

[28] Федеральным законом от 21 июля 2014 г. № 256-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам проведения независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования» (Письмо Министерства спорта РФ от 20 февраля 2015 г. № ЮН-04-07/1140) предусмотрено проведение независимой оценки качества оказания услуг; критерии оценки качества оказания общественно полезных услуг утверждены Постановлением Правительства Российской Федерации от 27 октября 2016 г. № 1096. Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016—2020 годы» (утв. Постановлением Правительства РФ от 21.01.2015 г. № 30) среди прочего содержит показатели ее социально-экономической эффективности; Постановлением Правительства РФ от 03.11.2012 г. № 1142 утвержден перечень соответствующих критериев, где наряду с такими разделами, как доходы населения, труд и занятость, демография и здравоохранение, образование и т.д., присутствует направление физической культуры и спорта, подразумевающее анализ доли населения (студентов и лиц с ограниченными возможностями), систематически занимающегося физической культурой и спортом, в общей численности населения (процентов), единовременная пропускная способность объектов спорта, численность спортсменов субъекта РФ, включенных в список кандидатов в спортивные сборные команды, количество спортивных сооружений на 100 тыс. чел. населения. Постановлением Правительства РФ от 30.05.2013 г. № 456 установлены требования для получения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на оказание адресной финансовой поддержки спортивным организациям, осуществляющим подготовку спортивного резерва для сборных команд РФ. См. также Приказ Минспорта России от 25.06.2013 г. № 452 «Об утверждении Порядка представления отчета о деятельности соответствующей общероссийской спортивной федерации»; Приказ Минспорттуризма РФ от 25.10.2010 г. № 1128 «О порядке составления и утверждения отчета о результатах деятельности федерального государственного учреждения, подведомственного Министерству спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации и об использовании закрепленного за ним федерального имущества». Отдельные требования к оценке качества услуг, оказываемых в области физической культуры и спорта, сформулированы в Методических рекомендациях по организации независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги в сфере физической культуры и спорта, утвержденных Приказом Минспорта России от 19 марта 2013 г. № 121. Приказом Росстата от 26.12.2013 г. № 500 утверждена годовая форма федерального статистического наблюдения № 5-ФК «Сведения по организациям, осуществляющим спортивную подготовку». Критерии отнесения видов спорта к базовым (которые также можно расценивать как критерии эффективности) содержатся в Приказе Министерства спорта Российской Федерации от 7 мая 2013 г. № 244. Приказ Минспорта России № 427 от 02.06.2014 г. «О Всероссийском смотре-конкурсе на лучшую организацию физкультурно-спортивной работы в субъектах Российской Федерации» предусматривает оценку *работы субъектов* РФ по шести основным направлениям деятельности с присвоением баллов за каждое достижение.

спортивным федерациям, которые при этом не обладают всей полнотой полномочий для решения стоящих перед ними задач.

Рассмотренные выше нормативные документы устанавливают набор критериев, характеризующих эффективность деятельности спортивных организаций, контролируемых государственными структурами на разных уровнях управления. Все они в той или иной степени носят социальный характер и не имеют прямой цели получения прибыли.

При этом эффективность развития спорта должна рассматриваться на всех уровнях власти: на федеральном, региональном и местном.

Если говорить об индустрии спорта в целом, то в последние годы очевиден тренд роста затрат на ее финансирование: несмотря на снижение в 2015 и 2016 гг., вызванное общим ухудшением экономического положения, в целом очевиден положительный тренд (*см. рис. 2*).

Отчасти такая политика дает свои результаты: растет число занимающихся (практически по всем видам спорта — *см. рис. 3*) и объектов инфраструктуры. Однако количественный рост не всегда приводит к качественным изменениям. На региональном уровне финансирование отдельных видов спорта часто определяется персональными пристрастиями руководства субъекта Федерации, а не эффективностью работы региональной федерации. При этом внедряются и прогрессивные рейтинговые методики, ставящие объем средств, выделяемых на тот или иной вид спорта, в зависимость от результата деятельности по итогам года.

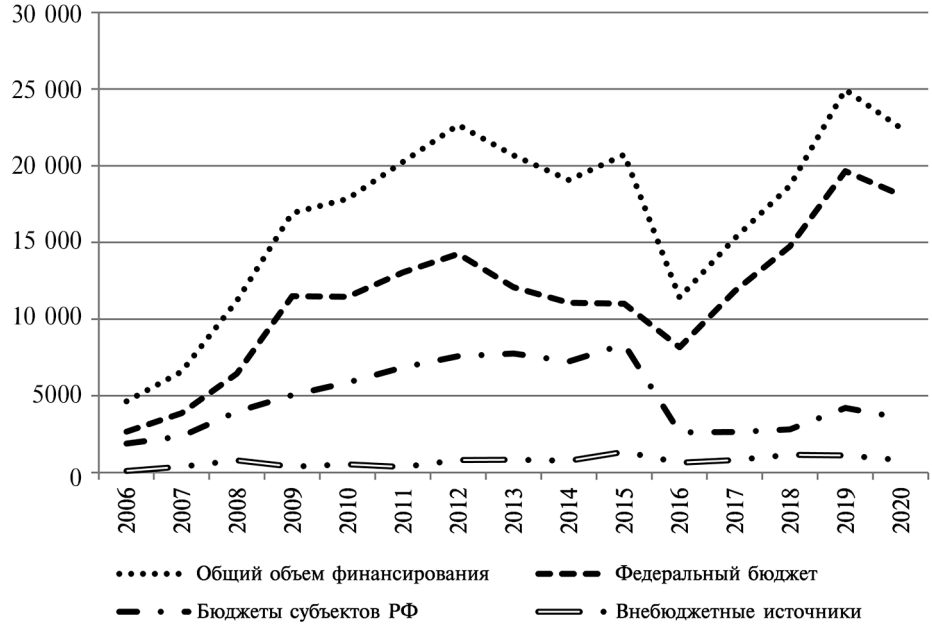

Рис. 2. Финансирование физической культуры и спорта в РФ в 2006—2020 гг., млн руб.

Источник: Постановление Правительства РФ от 11 января 2006 г. № 7 «О федеральной целевой программе „Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2006—2015 годы”»; Постановление Правительства РФ от 21.01.2015 г. № 30 «О федеральной целевой программе „Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016—2020 годы”».

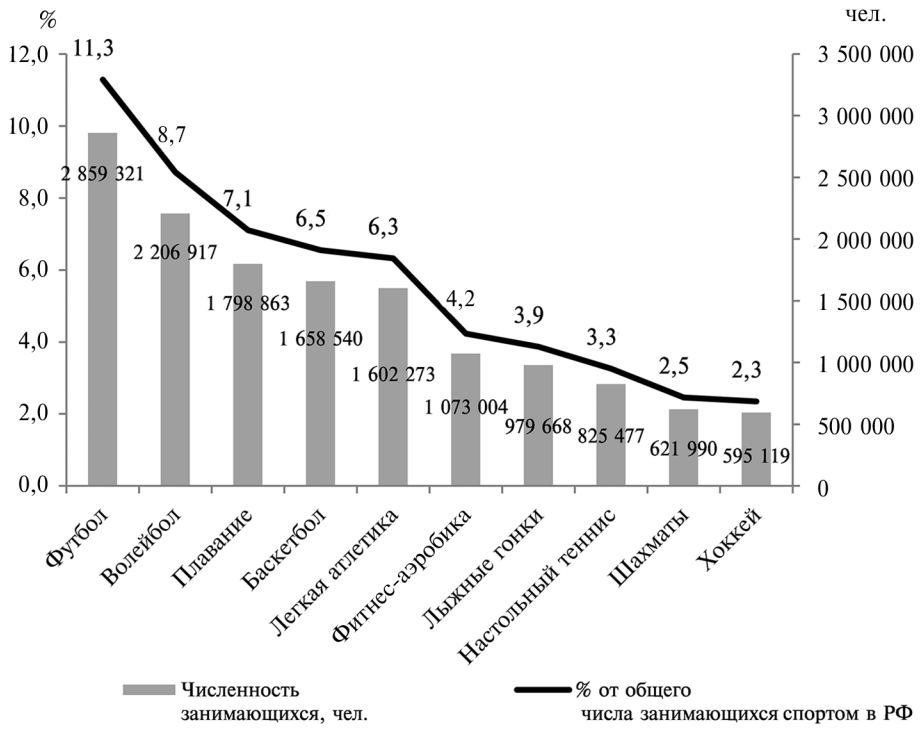

Рис. 3. Виды спорта, характеризующиеся наибольшей численностью занимающихся в РФ

Источник: Сводный отчет по форме федерального статистического наблюдения № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте» за 2016 г.

Для комплексной оценки эффективности развития индустрии спорта в целом, отдельных видов спорта или деятельности спортивных организаций необходимо разработать *многокритериальную систему, объединяющую в себе целый ряд показателей* и дающую возможность сформировать *интегрированный показатель эффективности.* Подобные системы уже установлены рядом нормативных документов как для Российской Федерации в целом, так и для отдельных видов спорта и регионов[29].

На уровне конкретного региона помимо общих показателей, рассмотренных выше, необходимо принимать во внимание ряд специфических показателей, а именно:

- климатические условия;
- численность населения;
- валовый региональный продукт.

Данные показатели могут учитываться в рейтинговых моделях как корректоры, отражающие возможности отдельного региона, оказывающие непосредственное влияние на конечный результат и его эффективность.

[29] См.: *Солнцев И.В.* Построение системы управления региональными спортивными федерациями на базе рейтингов (на примере футбола) // Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 5 (428). С. 177—187.

При этом нужно учитывать, что все субъекты индустрии спорта оказывают влияние как на экономику, так и на социальную сферу.

В сфере экономики речь идет о распределении расходов населения, формировании доходов спортивных организаций, снижении расходов на здравоохранение, повышении производительности труда, формировании новых рабочих мест, снижении безработицы, экономическом эффекте от проведения крупных спортивных соревнований. В социальной сфере на первый план выдвигаются такие моменты, как удовлетворение потребностей населения в области отдыха и развлечений, укрепление здоровья, рост продолжительности жизни, улучшение спортивных результатов на международной арене и, как следствие, позитивные имиджевые эффекты, снижение преступности и социальной напряженности, изменения неблагоприятных демографических тенденций, снижение числа обращений населения в медицинские организации.

* * *

Таким образом, взаимосвязь экономической и социальной природы спортивных услуг позволяет рассматривать *спорт как социально-экономическую категорию.* Само понятие эффективности в спортивной индустрии носит двойственный характер и определяется целями отдельно взятой организации. В большинстве случаев эффективность деятельности не может оцениваться по объему доходов, затрат и прибыли. На первый план должны выходить другие показатели, характеризующие спортивные достижения, эффекты, оказываемые на уровень жизни населения, здравоохранение, производительность труда, преступность и т.д. Для коммерческих организаций, работающих в индустрии спорта, подобные «социальные» показатели должны рассматриваться в совокупности с критериями экономической эффективности, нацеленными на увеличение их стоимости для всех заинтересованных сторон.

В целом взаимосвязь экономических и социальных свойств, характерных для спортивных услуг, требует создания модели оценки эффективности, учитывающей оба эти направления. Обоснованию показателей, формирующих подобную модель, их весов в итоговой интегрированной оценке и интерпретации результатов будет посвящено дальнейшее исследование.