

DOI 10.31483/r-155124

Сайганова Екатерина Геннадьевна

**ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА КАК ОСОБАЯ
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СФЕРА:
КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И МУЛЬТИПЛИКАТИВНЫЙ ЭФФЕКТ**

Аннотация: в главе рассматривается проблема физической культуры и спорта как специфической отрасли национальной экономики, обладающей двойственной природой – социально ориентированной и коммерчески значимой. Обосновывается необходимость перехода от отраслевого понимания физической культуры к ее трактовке как многофункционального сектора, генерирующего прямые и косвенные экономические выгоды. Цель исследования – систематизация критериев эффективности функционирования сферы физической культуры и раскрытие механизмов мультипликативного эффекта, возникающего при реализации спортивных программ и проектов. В результате работы предложена авторская система показателей оценки эффективности, дифференцированная по уровням управления (федеральный, региональный, локальный). Разработана структурно-логическая модель мультипликативного эффекта, отражающая взаимосвязи между инвестициями в физическую культуру и ростом смежных отраслей: туризма, строительства, индустрии развлечений, производства спортивных товаров, а также социальными эффектами (снижение заболеваемости, рост производительности труда, улучшение демографических показателей). Выявлены ключевые факторы, ограничивающие реализацию мультипликативного потенциала, и предложены направления совершенствования управленческих решений. Материалы главы могут быть использованы органами государственной власти при разработке стратегий развития физической культуры и спорта, а также в научно-исследовательской и образовательной деятельности.

Ключевые слова: физическая культура, экономика спорта, мультипликативный эффект, критерии эффективности, социально-экономическая сфера, спортивная инфраструктура, государственно-частное партнерство.

Abstract: *the chapter examines physical culture and sport as a specific sector of the national economy, possessing a dual nature – socially oriented and commercially significant. The need for a transition from a sectoral understanding of physical culture to its interpretation as a multifunctional sector generating direct and indirect economic benefits is substantiated. The objective of the study is to systematize the criteria for the effectiveness of the physical culture sphere and to reveal the mechanisms of the multiplier effect arising from the implementation of sports programs and projects. As a result of the work, the author's system of performance assessment indicators, differentiated by management levels (federal, regional, local) is proposed. A structural and logical model of the multiplier effect has been developed, reflecting the relationship between investments in physical culture and the growth of related industries: tourism, construction, the entertainment industry, the production of sporting goods, as well as social effects (reduced morbidity, increased labor productivity, improved demographic indicators). Key factors limiting the realization of multiplier potential are identified, and areas for improving management decisions are proposed. The chapter's materials can be used by government agencies in developing strategies for the development of physical education and sports, as well as in research and educational activities.*

Keywords: *physical education, sports economics, multiplier effect, performance criteria, socio-economic sphere, sports infrastructure, public-private partnership.*

Введение

Современное понимание роли физической культуры и спорта претерпело существенную эволюцию. Если во второй половине XX века отрасль рассматривалась преимущественно как сфера социальной политики, требующая бюджетного финансирования и не предполагающая значимой экономической отдачи, то в последние десятилетия наблюдается переосмысление ее места в системе национального хозяйства. В развитых странах спортивная индустрия превратилась в

крупный сектор экономики, обеспечивающий до 2–3% ВВП, формирующий значительное количество рабочих мест и выступающий катализатором развития сопряженных отраслей [3–5; 10]. Россия, принявшая стратегический курс на развитие физической культуры и спорта (федеральные проекты «Спорт – норма жизни», «Бизнес-спринт»), также сталкивается с необходимостью оценки реальной эффективности вкладываемых средств и понимания системных эффектов, выходящих за пределы самой отрасли [22; 23].

Теоретический обзор литературы показывает, что проблема оценки эффективности физической культуры и спорта находится на стыке нескольких научных дисциплин. Экономисты традиционно акцентируют внимание на финансовых потоках, коммерциализации и окупаемости спортивных проектов [7; 10; 11; 12; 16–18]. Социологи фокусируются на социальных эффектах: формировании здорового образа жизни, социализации личности, профилактике девиантного поведения [5; 6; 13–15; 19]. Правоведы исследуют институциональные рамки функционирования отрасли [1; 2; 8; 9; 20; 21]. Однако комплексные работы, объединяющие экономические и социальные критерии эффективности в единую систему и описывающие механизмы межотраслевого взаимодействия, остаются немногочисленными. Недостаточно проработанным остается вопрос количественной оценки мультипликативного эффекта от вложений в физическую культуру в российских региональных условиях.

Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, переходом к программно-целевому бюджетному планированию, требующему обоснования результативности расходов. Во-вторых, необходимостью привлечения частных инвестиций в спортивную инфраструктуру, что невозможно без четкого представления о возвратности вложений и сопутствующих выгодах. В-третьих, возрастающей конкуренцией регионов за право проведения крупных спортивных мероприятий, где оценка социально-экономического наследия становится ключевым аргументом. Наконец, внешнеэкономические ограничения актуализируют задачу поиска внутренних резервов роста производительности труда, одним из которых является повышение физического здоровья нации.

Цель исследования – систематизировать критерии эффективности функционирования сферы физической культуры и раскрыть механизмы мультипликативного эффекта, возникающего при реализации спортивных программ и проектов.

Задачи:

- 1) обосновать двойственную природу физической культуры как социально-экономической сферы;
- 2) разработать многоуровневую систему критериев оценки эффективности;
- 3) выявить структуру мультипликативного эффекта и построить его структурно-логическую модель;
- 4) определить факторы, ограничивающие реализацию мультипликативного потенциала в современных условиях.

Методы и организация исследования

Теоретико-методологическую базу исследования составили фундаментальные положения институциональной экономики, теории общественных благ, концепции устойчивого развития, а также труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики спорта и социальной политики.

В работе использованы следующие методы:

- *системный анализ* – для структурирования сферы физической культуры как сложной социально-экономической системы;
- *экономико-статистический метод* – для обработки данных Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Министерства спорта РФ, отчетов органов исполнительной власти субъектов РФ за период 2018–2025 гг.;
- *метод экспертных оценок* – для верификации показателей эффективности и оценки мультипликативных связей (опрос проведен среди 30 экспертов – руководителей региональных органов управления спортом, научных сотрудников профильных НИИ, представителей спортивных федераций);
- *графическое моделирование* – для визуализации мультипликативного эффекта и построения блочной модели взаимодействия секторов.

Организация исследования включала три этапа:

1) аналитический этап (2024 г.) – обзор научной литературы и нормативно-правовых актов, сбор статистических данных, выявление существующих подходов к оценке эффективности;

2) методический этап (I квартал 2025 г.) – разработка авторской системы критериев эффективности, построение блочной модели, апробация на данных пилотных регионов (Московская область, Республика Татарстан, Красноярский край);

3) результативно-обобщающий этап (II квартал 2025 г.) – анализ полученных данных, формулирование выводов и практических рекомендаций.

Информационную базу составили данные Росстата о численности занимающихся физической культурой, количестве спортивных сооружений, инвестициях в основной капитал по виду деятельности «Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений», а также результаты мониторинга реализации государственной программы РФ «Развитие физической культуры и спорта» [24; 25].

Результаты и их обсуждение

Двойственная природа физической культуры как социально-экономической сферы.

Физическая культура и спорт занимают особое положение в системе отраслей народного хозяйства. С одной стороны, они производят товары и услуги, имеющие рыночную цену (билеты на соревнования, абонементы в фитнес-клубы, спортивный инвентарь, телевизионные права), что позволяет рассматривать их как сектор рыночной экономики. С другой стороны, значительная часть услуг в этой сфере обладает свойствами общественных благ (неконкурентность и неисключаемость в потреблении) или обладает положительными внешними эффектами (экстерналиями). Массовая физическая культура снижает нагрузку на систему здравоохранения, уменьшает уровень преступности, повышает производительность труда – выгоды от этих эффектов получает все общество, а не только непосредственный потребитель физкультурно-спортивных услуг.

Данная двойственность определяет специфику управления отраслью: сочетание государственного регулирования и рыночных механизмов, смешанное

финансирование, необходимость применения особых критериев эффективности, не сводимых к коммерческой рентабельности.

Система критериев эффективности.

В результате исследования предложена многоуровневая система критериев эффективности, объединяющая экономические, социальные и институциональные показатели (табл. 1).

Таблица 1

Система критериев эффективности сферы физической культуры

Уровень управления	Экономические критерии	Социальные критерии	Институциональные критерии
<i>Федеральный</i>	Доля ВДС спортивной отрасли в ВВП; объем инвестиций в основной капитал; налоговые поступления от субъектов спортивной индустрии; доля экспорта спортивных услуг	Доля населения, систематически занимающегося физической культурой; средняя продолжительность жизни; уровень заболеваемости среди лиц, занимающихся спортом; удовлетворенность граждан условиями для занятий	Количество принятых нормативных актов, направленных на развитие отрасли; уровень исполнения государственной программы; индекс качества управления в субъектах РФ
<i>Региональный</i>	Объем бюджетных и внебюджетных инвестиций в спортивную инфраструктуру; количество субъектов спортивной индустрии на 10 тыс. населения; обеспеченность спортивными сооружениями (ед. на 10 тыс. чел.)	Доля детей и молодежи, вовлеченных в систематические занятия спортом; количество подготовленных спортсменов массовых разрядов; уровень преступности в молодежной среде	Доля муниципальных образований, имеющих утвержденные программы развития спорта; наличие спортивного актива в стратегии социально-экономического развития региона
<i>Локальный (организации)</i>	Рентабельность деятельности (для коммерческих организаций); доля собственных доходов в общем объеме финансирования; окупаемость спортивных сооружений	Количество посетителей (абонентов); уровень удовлетворенности клиентов; количество проведенных массовых мероприятий	Наличие системы внутреннего контроля и антидопингового обеспечения; уровень кадрового обеспечения (доля профильного образования)

Предложенная система отличается от традиционных подходов (например, ориентированных исключительно на выполнение государственного задания) тем, что:

- учитывает разнородность субъектов спортивной сферы (бюджетные учреждения, некоммерческие организации, коммерческие структуры);
- включает показатели, характеризующие эффективность использования не только бюджетных средств, но и частных инвестиций;
- фиксирует институциональные условия, создающие среду для устойчивого развития отрасли.

Мультипликативный эффект в сфере физической культуры.

Под мультипликативным эффектом в контексте физической культуры понимается совокупность экономических и социальных выгод, превышающих непосредственные результаты функционирования отрасли и возникающих вследствие межотраслевых взаимодействий, а также благодаря эффектам дохода и занятости.

Анализ статистических данных и экспертные оценки позволили выделить четыре основных канала реализации мультипликативного эффекта.

1. *Инвестиционный канал.* Строительство и реконструкция спортивных объектов стимулируют спрос в строительной индустрии, производстве строительных материалов, машиностроении (производство оборудования). По оценкам экспертов, каждый рубль, вложенный в создание современного спортивного комплекса, генерирует от 0,6 до 1,2 руб. дополнительного выпуска в смежных отраслях на этапе строительства.

2. *Потребительский канал.* Расходы населения на физкультурно-спортивные услуги, спортивную одежду и обувь, инвентарь, питание, проезд к месту занятий формируют устойчивый спрос в торговле, сфере услуг, транспорте. По данным Росстата, в 2024 г. среднедушевые расходы на товары и услуги, связанные со спортом, выросли на 18% по сравнению с 2020 г., что значительно превышает темпы роста общих потребительских расходов.

3. *Рынок труда.* Развитие спортивной индустрии создает рабочие места не только непосредственно в отрасли (тренеры, инструкторы, организаторы), но и в

обеспечивающих секторах – от строительства до сферы гостеприимства. В регионах, принимавших крупные спортивные мероприятия (Казань, Сочи, Красноярск), мультипликатор занятости оценивается в 1,5–2,0, т.е. каждое рабочее место непосредственно в спортивном секторе сопровождается созданием 0,5–1,0 рабочего места в сопряженных отраслях.

4. *Социально-демографический канал.* Экономическая оценка социальных эффектов (снижение заболеваемости, повышение производительности труда, снижение смертности) показывает, что их вклад в валовой региональный продукт может быть сопоставим с прямыми экономическими эффектами. По расчетам, основанным на методике ВОЗ, увеличение доли систематически занимающихся физической культурой на 1% приводит к снижению заболеваемости с временной утратой трудоспособности на 0,3–0,5%, что эквивалентно экономии средств Фонда социального страхования и росту производительности труда.

На рисунке 1 представлена структурно-логическая модель мультипликативного эффекта, отражающая взаимосвязи между инвестициями в физическую культуру и конечными результатами.

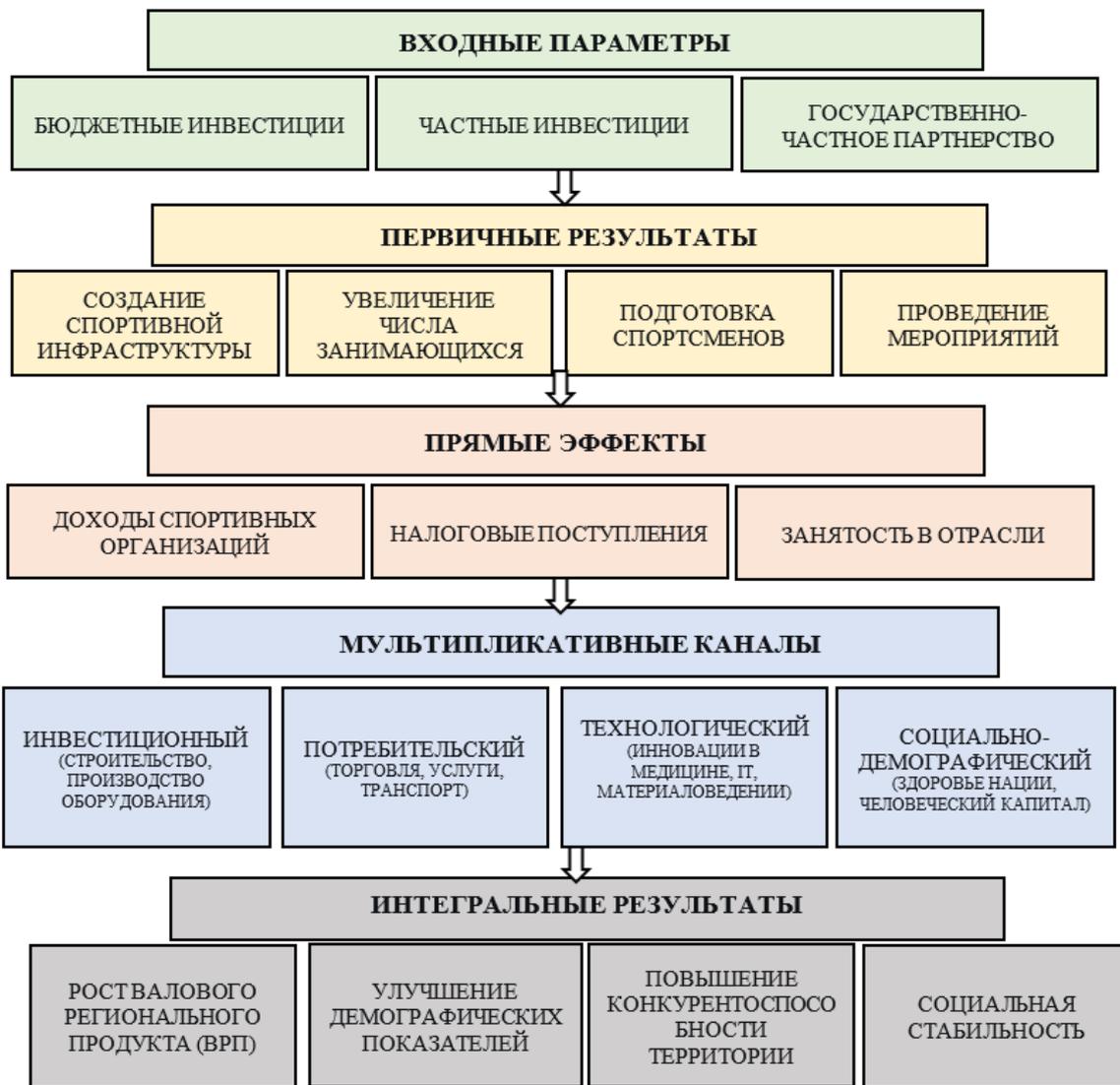


Рис. 1. Структурно-логическая модель мультипликативного эффекта инвестиций в физическую культуру и спорт

Структурно-логическая модель мультипликативного эффекта инвестиций в физическую культуру и спорт демонстрирует, как первоначальные инвестиции (бюджетные, частные, в рамках государственно-частного партнёрства) через создание инфраструктуры, рост занимающихся и проведение мероприятий приводят к прямым экономическим эффектам. Затем, благодаря четырём мультипликативным каналам, эти эффекты усиливаются и трансформируются в интегральные результаты, среди которых ключевое место занимает рост валового регионального продукта. Социально-демографический канал дополнительно усиливает

долгосрочное влияние на производительность труда и качество человеческого капитала.

Блочная модель взаимодействия секторов.

Для системного представления механизмов формирования мультипликативного эффекта разработана блочная модель, включающая три функциональных блока.

Блок А. Ресурсно-инфраструктурный. Включает материально-техническую базу (спортивные сооружения, инвентарь), кадровый потенциал, институциональную среду (нормативно-правовое регулирование). Данный блок определяет базовые возможности для развития отрасли. Недостаточная обеспеченность спортивными сооружениями (в среднем по России 55% от нормативной потребности) выступает главным ограничителем реализации мультипликативного эффекта.

Блок Б. Деятельностный. Охватывает основные процессы: организация физкультурно-оздоровительной работы, подготовка спортивного резерва, проведение соревнований, коммерческая деятельность спортивных организаций. Эффективность этого блока зависит от качества управления, маркетинга, уровня вовлеченности населения.

Блок В. Результативно-эффективный. Агрегирует достигаемые эффекты, разделенные на:

- *экономические* (прямые – выручка, налоги; косвенные – мультипликативный рост смежных отраслей);
- *социальные* (улучшение здоровья, снижение преступности, социальная интеграция);
- *имиджевые* (узнаваемость территории, привлекательность для туристов и инвесторов).

Модель позволяет наглядно продемонстрировать, что мультипликативный эффект возникает на стыке блоков: инвестиции в блок А (строительство стадиона) активируют блок Б (проведение соревнований, тренировки), что через

потребительские и инвестиционные цепочки приводит к росту результатов в блоке В, превышающем сумму первоначальных вложений.

Эмпирическая апробация.

Апробация предложенной системы критериев и модели мультипликативного эффекта проведена на данных трех субъектов РФ, различающихся по уровню социально-экономического развития и степени концентрации спортивной инфраструктуры: Московская область (высокий уровень), Республика Татарстан (средний, с высоким спортивным потенциалом), Красноярский край (ресурсный тип, удаленность).

Установлено, что наибольший мультипликативный эффект на рубль бюджетных инвестиций достигается в регионах, где:

- создана конкурентная среда для оказания физкультурно-спортивных услуг (развиты негосударственные организации);
- спортивная инфраструктура интегрирована в городскую среду (парки, набережные, общественные пространства);
- сформирован устойчивый спрос на спортивные услуги (среднедушевые доходы населения выше среднероссийского уровня);
- реализуются механизмы ГЧП¹, позволяющие привлекать частные инвестиции на этапе эксплуатации объектов.

¹ Государственно-частное партнёрство – это юридически оформленное взаимодействие публичного партнёра (государство, регион, муниципалитет) и частного партнёра (бизнес) на срок реализации проекта, при котором происходит объединение ресурсов, распределение рисков и доходов.

Основные законы:

- Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в РФ» (регулирует соглашения ГЧП на федеральном и региональном уровнях);
- Федеральный закон № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (наиболее распространённая форма для объектов спорта).

Для спортивной отрасли также действуют отраслевые акты: Федеральный закон «О физической культуре и спорте в РФ», а также стратегические документы (федеральный проект «Бизнес-спринт»).

В рамках представленной главы ГЧП выступает ключевым инструментом, который:

- увеличивает инвестиционный канал – частные инвестиции в спортивную инфраструктуру стимулируют строительство, производство оборудования, создание рабочих мест.
- повышает эффективность использования объектов – частный оператор заинтересован в высокой загрузке сооружения, развитии сопутствующих услуг (общепит, прокат, услуги медицины), что генерирует потребительский спрос и налоговые поступления.
- снижает бюджетную нагрузку – государство избегает содержания убыточных объектов, перенаправляя высвобождаемые средства на массовый спорт и социальные программы.
- создаёт долгосрочный эффект – концессионные соглашения и КЖЦ обеспечивают не разовый ввод объекта, а устойчивое функционирование на десятилетия, что важно для оценки наследия спортивных проектов.

В Московской области, где наблюдается высокая плотность коммерческих фитнес-центров и развитая сеть государственных учреждений, мультипликатор инвестиций в сферу физической культуры (отношение прироста ВРП к объему инвестиций) составил 1,87, в Республике Татарстан – 1,56, в Красноярском крае – 1,21. При этом социальные эффекты (динамика снижения заболеваемости среди вовлеченных групп) были выше в Татарстане и Красноярском крае, что объясняется большей долей организованных форм занятий среди детей и молодежи.

Факторы, ограничивающие мультипликативный потенциал.

В ходе исследования выявлены ключевые барьеры, снижающие эффективность инвестиций и блокирующие мультипликативные связи:

– низкая загрузка спортивных сооружений (в среднем 40–60% от проектной мощности) из-за несоответствия ценовой доступности и платежеспособного спроса;

– отсутствие интегрированных стратегий развития, при котором спортивные объекты строятся без учета потребностей сопряженных отраслей (гостиничный комплекс, транспортная доступность);

– недостаточное развитие малого и среднего предпринимательства в сфере спортивных услуг, что сужает конкурентную среду и снижает качество обслуживания;

– несовершенство методик оценки эффективности, ориентированных на «валовые» показатели (количество сооружений, число занимающихся) без учета качественных изменений и социальных эффектов.

Заключение

В эмпирической части главы отмечалось, что в регионах, где активно применяются механизмы ГЧП (например, Московская область, Республика Татарстан), мультипликатор инвестиций выше, чем в регионах с преимущественно бюджетным строительством.

¹ Валовой региональный продукт (ВРП) – это суммарная стоимость всех конечных товаров и услуг, произведённых на территории субъекта РФ за определённый период (обычно год). ВРП является аналогом ВВП на региональном уровне и служит ключевым индикатором экономической активности региона.

Рост ВРП означает:

- увеличение объёма производства;
- рост доходов бизнеса и населения;
- расширение налоговой базы региона.

В рамках нашей главы рост ВРП рассматривается не как самоцель, а как один из доказательств того, что инвестиции в физическую культуру и спорт создают добавочную стоимость, выходящую далеко за пределы самой спортивной отрасли.

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Физическая культура и спорт представляют собой особую социально-экономическую сферу, сочетающую свойства рыночных и нерыночных благ. Эффективное управление отраслью требует применения сбалансированной системы критериев, включающей экономические, социальные и институциональные показатели на всех уровнях управления.

2. Предложенная в работе трехуровневая система критериев эффективности (федеральный, региональный, локальный) позволяет дифференцированно оценивать результаты функционирования отрасли, учитывая как коммерческую составляющую, так и положительные экстерналии. Внедрение такой системы в практику государственного и муниципального управления способствует повышению обоснованности бюджетных расходов и привлечению частных инвестиций.

3. Мультипликативный эффект инвестиций в физическую культуру реализуется по четырем основным каналам: инвестиционному, потребительскому, рыночно-трудовому и социально-демографическому. Структурно-логическая модель, построенная в работе, раскрывает механизмы трансформации первичных вложений в интегральные социально-экономические результаты.

4. Эмпирический анализ на примере трех регионов показал, что величина мультипликативного эффекта варьируется от 1,21 до 1,87 и зависит от уровня развития рыночных механизмов в спортивной среде, качества инфраструктурного планирования, а также эффективности взаимодействия государства и бизнеса. Наибольший эффект достигается в условиях сформированной конкурентной среды и интеграции спортивных объектов в социально-экономическое пространство территории.

5. Для повышения эффективности сферы физической культуры и реализации ее мультипликативного потенциала целесообразно: а) перейти к оценке эффективности по системе, включающей не только количественные, но и качественные социально-экономические показатели; б) предусматривать при планировании спортивных объектов их многофункциональность и увязку с развитием сопряженных отраслей; в) стимулировать развитие малого предпринимательства

в сфере физкультурно-оздоровительных услуг; г) совершенствовать механизмы ГЧП, обеспечивающие частное софинансирование на всех этапах жизненного цикла объектов.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку методики количественной оценки мультипликативных эффектов в разрезе отдельных видов спорта и типов спортивных сооружений, а также на создание цифрового инструментария для мониторинга эффективности отрасли в режиме реального времени.

Список литературы

1. Александров А.В. Анализ системы нормативно-правового регулирования создания и эксплуатации спортивных сооружений / А.В. Александров // Дискуссия. – 2025. – №5(138). – С. 142–149. DOI 10.46320/2077-7639-2025-5-138-142-149. EDN DZXHJR

2. Алексеев С.В. Спортивное право России: правовое регулирование физической культуры и спорта / С.В. Алексеев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2022. – 1056 с.

3. Андреев Р.С. Анализ российского рынка спортивных услуг / Р.С. Андреев // Всероссийская ежегодная декабрьская научно-практическая студенческая конференция: сб. тр. конф. – М.: Российский новый университет, 2024. – С. 221–224. EDN FTJZCM

4. Борисова Е.В. Будущее спорта в современной России / Е.В. Борисова // Традиции и инновации в пространстве современной культуры: материалы VII Всерос. с междунар. участием науч.-практ. конф. – Липецк: Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского, 2025. – С. 25–26. EDN UJDQGL

5. Виноградов П.А. Физическая культура и спорт в Российской Федерации в цифрах: монография / П.А. Виноградов, Ю.В. Окуньков. – М.: Советский спорт, 2013. – 186 с. EDN VRTC0B

6. Вишнякова О.Н. Повышение эффективности эксплуатации спортивного сооружения / О.Н. Вишнякова, Е.С. Сидоров // Экономика и управление в спорте. – 2022. – Т. 2. №2. – С. 105–118. DOI 10.18334/sport.2.2.119898. EDN ODWKJZ

7. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / В.В. Галкин. – М.: Кнорус, 2006. – 317 с. EDN QUXVQX

8. Герасимов Д.А. Правовое регулирование государственного содействия развитию физической культуры и спорта групп населения, нуждающихся в повышенной социальной защите / Д.А. Герасимов // Международный научный вестник. – 2023. – №2. – С. 30–40. EDN HWRFFU

9. Джалилов С.А. Некоторые проблемы правового регулирования в сфере физической культуры и спорта и пути их решения / С.А. Джалилов // Современные тенденции развития частного права, исполнительного производства и способов юридической защиты: материалы XI Всерос. науч.-практ. конф. – СПб.: Всероссийский государственный университет юстиции (РПА Минюста России), 2025. – С. 52–64. EDN IHCCPJ

10. Золотов М.И. Экономика массового спорта: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 032100 – Физ. культура и специальности 032101 – Физ. культура и спорт / М.И. Золотов, Н.А. Платонова, О.И. Вапнярская. – М.: Физ. культура, 2005. – 299 с. EDN QVDEFZ

11. Кузьмичева Е.В. Экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 032101 – Физическая культура и спорт / Е.В. Кузьмичева, С.Н. Зозуля, М.И. Золотов. – М.: Физ. культура, 2008. – 472 с. EDN QWMKDB

12. Кузьмичева Е.В. Повышение эффективности деятельности спортивных сооружений / Е.В. Кузьмичева // Теория и практика физической культуры. – 2017. – №6. – С. 37–39. EDN YUCRRJ

13. Лозовой А.А. Современное значение физической культуры и спорта в глобальном и национальном контексте / А.А. Лозовой, А.Н. Лисовик, Н.В. Люлина // Образование и право. – 2025. – №5. – С. 511–514. DOI 10.24412/2076-1503-2025-5-511-514. EDN TANRVA

14. Махов С.Ю. Менеджмент спортивной организации / С.Ю. Махов, А.И. Мышкин // Наука-2020. – 2017. – №3(14). – С. 68–79.

15. Никонов Е.В. История и современное состояние отечественного спорта / Е.В. Никонов, Е.В. Дульская // Актуальные проблемы физической культуры и спорта в современных социально-экономических условиях: материалы Междунар. науч.-практ. конф., приуроченной к 95-летию ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ. – Чебоксары: Чувашский государственный аграрный университет, 2026. – С. 106–111. EDN MCWFXN

16. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие для студентов высших и средних специальных учебных заведений физической культуры / И.И. Переверзин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: СпортАкадемПресс, 2002. – 243 с.

17. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие / А.В. Починкин. – М.: Спорт, 2017. – 384 с. EDN WOHRRR

18. Рубинштейн А.Я. Экономика общественных предпочтений: структура и эволюция социального интереса / А.Я. Рубинштейн; Рос. акад. наук, Ин-т экономики. – СПб.: Алетейя, 2008. – 559 с. EDN QWSMAB

19. Савин В.В. Возможности спортивной дипломатии в достижении целей внешней политики РФ / В.В. Савин // Наука и образование: отечественный и зарубежный опыт: сб. тр. Двадцать шестой междунар. науч.-практ. конф. – Белгород: ООО ГиК, 2019. – С. 222–226.

20. Солонина А.П. Физическая культура и спорт: конституционно-правовое регулирование / А.П. Солонина, Н.И. Фалькова, А.А. Лавренчук // Инновационная наука. – 2026. – №1-2. – С. 154–156. EDN GVZFOS

21. Фалькова Н.И. Базовые задачи правового регулирования отношений в области физической культуры и спорта / Н.И. Фалькова, Н.А. Ларина // Академическая публицистика. – 2025. – №1-1. – С. 339–344. EDN EVWPIU

22. Федеральный проект «Спорт – норма жизни». – URL: <https://minsport.gov.ru/activity/gosprogramma/fed-proect-sngh/> (дата обращения: 26.03.2026).

23. Федеральный проект «Бизнес-спринт». – URL: <https://minsport.gov.ru/activity/gosprogramma/fed-proect-sngh/> (дата обращения: 26.03.2026).

24. Федеральный проект «Развитие физической культуры и массового спорта». – URL: <https://minsport.gov.ru/activity/gosprogramma/fed-proect-sngh/> (дата обращения: 26.03.2026).

25. Физическая культура и спорт в России: статистический сборник // Федеральная служба государственной статистики. – М.: Росстат, 2025. – 142 с.

Сайганова Екатерина Геннадьевна – Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, канд. психол. наук, доцент, доцент кафедры физической культуры, ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ», Москва, Россия.
