

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

О. А. Шавандина, Е. Ю. Коваленко, Н. В. Тыдыкова

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)<sup>1</sup>

Статья посвящена совершенствованию оценки конкурентоспособности многопрофильной спортивной организации. Факторы, выявленные в результате сравнительного анализа, послужили основой построения аддитивной модели оценки конкурентоспособности обособленных, структурных подразделений спортивной организации. Основная цель построения аддитивной модели — это эффективное распределение финансовых ресурсов спортивной организации между обособленными структурными подразделениями, профессиональными клубами, региональными представительствами и атлетами, представляющими некомандные виды спорта. Для построения модели предлагается использовать факторы (атрибуты), отражающие специфику спортивных организаций и учитывающие показатели финансово-хозяйственной деятельности. Применение аддитивной модели спортивными менеджерами в своей профессиональной деятельности требует правового обоснования в локальных документах спортивной организации. Аподиктичность модели обусловлена объективными, достоверными данными, которые использованы в расчете.

Объединение в модели спортивных достижений, результатов и данных бухгалтерской отчетности способствует сглаживанию диспропорций и повышению эффективности распределения финансовых ресурсов между секторами многопрофильной спортивной организации.

**Ключевые слова:** спортивная организация, структурные подразделения, профессиональные клубы, оценка конкурентоспособности, аддитивная модель, распределение финансовых ресурсов.

## IMPROVING THE ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF THE STRUCTURAL UNITS OF A SPORTS ORGANISATION

O. A. Shavandina, E. Y. Kovalenko, N. V. Tydykova

Altai State University (Barnaul, Russia)

The article is devoted to improving the assessment of competitiveness sectors of multi-profile sports organization. The factors identified as a result of the comparative analysis, served as the basis for building an additive model to assess the competitiveness of separate, structural units of the sports organization. The main goal of building an additive model is the effective distribution of the financial resources of the sports organization between separate, structural subdivisions, professional clubs, regional offices and athletes representing nonteam sports. To build a model it is proposed to use factors (attributes) that reflect the specifics of sports organizations and take into account the indicators of financial and economic activity. The application of the additive model by sports managers in their professional activities requires legal justification in the local documents of the sports organization. The apodictic nature of the model is due to the objective, reliable data that are involved in the calculation.

The integration of sports performance, results and accounting data in the model contributes to the smoothing of imbalances and improve the efficiency of the distribution of financial resources between the sectors of a multidisciplinary sports organization.

**Keywords:** sports organization, organization departments, professional clubs, competitiveness assessment, additive model, allocation of financial resources.

---

<sup>1</sup> Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (научный проект № 20–011–00053 А «Правовое регулирование спортивных отношений в Российской Федерации»).

**В**ведение. В Российской Федерации функционирует достаточное количество крупных спортивных организаций различных организационно-правовых форм. Эффективность распределения финансовых ресурсов внутри данной организации является наиболее важным вопросом для менеджеров, спонсоров и прочих заинтересованных лиц. Основой для дистрибуции могут выступить: вид спорта; конкурентоспособность структурного подразделения, профессионального клуба (команды либо спортсмена); его спортивные достижения или показатели финансово-хозяйственной деятельности. Безусловно, обособленные подразделения, профессиональные клубы и отдельные спортсмены вправе привлекать средства не только генерального спонсора, но и других заинтересованных лиц по договорам о взаимном сотрудничестве, спонсорской помощи и пр.

Распределяя финансовые ресурсы среди структурных подразделений и профессиональных клубов, генеральный спонсор руководствуется календарным планом спортивных соревнований, мероприятий и по концу финансового периода имеет право на оценку эффективности использования предоставленных финансовых ресурсов. Принимая во внимание специфику рассматриваемых организаций, важно в первую очередь учесть спортивные достижения профессионального клуба, команды, спортсмена. По мнению авторов, спортивный результат (достижение) может выступить эквивалентом эффективности вложенных генеральным спонсором финансовых ресурсов, так как спортивная организация создается с целью демонстрации возможностей человека, спортивных достижений, пропаганды здорового образа жизни и определенных видов спорта и пр. С другой стороны, эффективная деятельность любого сектора (структурного подразделения, профессионального клуба, команды) спортивной организации возможна при достаточном уровне финансового обеспечения, что способствует привлечению средств из различных источников.

Проблемы эффективного распределения финансовых ресурсов спортивной организации среди обособленных подразделений, в том числе профессиональных клубов, команд и спортсменов, их рейтинг на основе конкурентоспособности предопределяют решение сопутствующих задач:

- анализ зарубежных и отечественных проблем финансирования спортивной отрасли [1–11];
- совершенствование оценки конкурентоспособности спортивной организации и ее подразделений (профессиональных клубов, команд) [12–15];

- обоснование необходимости правовой регламентации конкурентоспособности спортивной организации (профессиональных клубов/команд, обособленных и структурных подразделений) [5, 6, 16–18];
- обоснование необходимости оптимизации распределения финансовых ресурсов спортивной организации по ее секторам (обособленным, структурным подразделениям) с учетом их конкурентоспособности [3, 4, 6, 7, 10, 11, 17, 19].

**Материалы и методы.** Анализ распределения финансовых ресурсов спортивной организации среди профессиональных клубов, команд и обособленных подразделений необходимо начать с определения критерия или набора критериев, которые позволят ранжировать получателей средств. Для этого в работе использовались сравнительно-аналитические методы и экономико-математическое моделирование.

По мнению авторов, основным показателем для построения рейтинга получателей финансовых ресурсов может выступить коэффициент конкурентоспособности. Его комплексность и многогранность позволяет отразить специфику спортивной организации и основные показатели деятельности.

Обозначим через  $X_{ij}$  ( $i$  — индекс показателя, фактора, атрибута, критерия ( $i = 1, m$ )  $j$  — индекс сектора (сегмента) спортивной организации ( $j = 1, n$ ) в том числе структурного, обособленного подразделения, профессионального клуба, команды и пр.) — унифицированное значение  $i$ -го показателя  $j$ -го сектора спортивной организации, которое вычисляется по формуле 1:

$$X_{ij} = \frac{x_{ij}}{St_i}, \quad (1)$$

где  $x_{ij}$  — значение  $i$ -го показателя (фактора)  $j$ -го сектора спортивной организации;

$St_i$  — эталонное значение  $i$ -го показателя (фактора).

Следующий показатель, который предлагается ввести —  $M_{ij}$  — это весовой мультипликатор, определяемый экспертом ( $M_{ij} \leq 1$ ).

Таким образом, рейтинговое значение ( $R_j$ ) каждого получателя финансовых ресурсов или коэффициент конкурентоспособности  $j$ -го сектора спортивной организации будет рассчитываться по формуле 2:

$$R_j = \sqrt{\sum [M_{ij} \cdot (1 - X_{ij})^2]}, \quad (2)$$

где  $j = \overline{1, n}$ .

В качестве эталонного значения  $i$ -го фактора ( $St_i$ ) будем принимать максимальное значение данного показателя среди всех структурных, обособленных подразделений, профессиональных клубов и команд. В общем случае будет выполняться неравенство  $X_{ij} \leq 1$ . Когда значение  $X_{ij}$  достигнет значения 1, это будет свидетельствовать об отсутствии вклада данного показателя ( $X_{ij}$ ) в совокупный коэффициент  $R_j$ .

Общее условие для значения рейтинга  $j$ -го сектора спортивной организации (коэффициента конкурентоспособности)  $R_j > 0$ . В этом случае получатели финансовых ресурсов ранжируются в порядке убывания  $R_j$ , то есть наибольшее значение рейтингового коэффициента соответствует более высокому уровню конкурентоспособности  $j$ -го подразделения спортивной организации, которое при данном условии может претендовать на больший объем финансовых ресурсов.

Для общей оценки конкурентоспособности многопрофильной спортивной организации, которая объединяет профессиональные клубы, обособленные (региональные) подразделения и спортсменов некомандных видов спорта, может быть предложена аддитивная модель (формула 3).

$$R = \sum R_j^{PC} + \sum R_k^{SS} + \sum R_l^A, \quad (3)$$

где  $\sum R_j^{PC}$  — сумма коэффициентов конкурентоспособности профессиональных клубов спортивной организации, каждое слагаемое которой исчислено по формуле 2, а количество профессиональных клубов определяет количество слагаемых в сумме;

$\sum R_k^{SS}$  — сумма коэффициентов конкурентоспособности обособленных подразделений спортивной организации, каждое слагаемое которой исчислено по формуле 2. Индекс  $k$  изменяется по количеству обособленных подразделений спортивной организации;

$\sum R_l^A$  — сумма коэффициентов конкурентоспособности атлетов (спортсменов), представляющих некомандные или одиночные виды спорта. Каждое слагаемое суммы может быть исчислено по формуле 2, а их количество обусловлено количеством атлетов спортивной организации.

Аддитивная модель в общем случае представляет собой объединение (а в математическом смысле — сумму) совокупных коэффициентов конкурентоспособности различных групп пользователей финансовых ресурсов, а именно: профессиональных клубов, обособленных подразделений и спортсменов, не объединенных в команды. Такое представление позволит менеджерам спортивной организации наиболее эффективно рас-

пределять ресурсы внутри каждой группы пользователей. Кроме того, предлагаемая рейтинговая оценка по коэффициенту конкурентоспособности будет соответствовать целям эффективного распределения финансовых ресурсов спортивной организации, так как в расчете будут участвовать все факторы (атрибуты), влияющие на конкурентоспособность каждого ее (спортивной организации) сектора.

Стоит отметить, что для оценки конкурентоспособности профессионального клуба или структурного подразделения спортивной организации необходимо выделить такие обобщающие факторы или атрибуты, которые будут характеризовать указанный сектор спортивной организации в целом, учитывая уровень спортивных достижений каждого члена команды, клуба или подразделения в совокупности. Факторы, участвующие в оценке, должны быть интегральными (объединяться факторами более низкого уровня) и унифицированными. Кроме индикаторов, характеризующих спортивные достижения каждого из секторов спортивной организации, коэффициент конкурентоспособности должен включать показатели их (секторов) финансово-хозяйственной деятельности.

Все факторы, характеризующие подразделения спортивной организации и необходимые для расчета их рейтингового значения ( $R_j$ ) или коэффициента конкурентоспособности, разделим на две группы (факторы 1-го уровня): «спортивная подготовка, достижения и результаты» и «показатели финансово-хозяйственной деятельности». Учитывая специфику спортивных организаций, организационно-правовые формы обособленных подразделений и профессиональных клубов, вышеуказанные группы можно детализировать факторами 2-го уровня (табл. 1).

Атрибуты (факторы) 2-го уровня детализируют факторы первого уровня, характеризуют профессиональный клуб/команду, обособленное структурное подразделение в целом. Кроме того, список индикаторов 2-го уровня является открытым и может быть дополнен. Все характеристики, представленные в таблице 1, имеют либо стоимостную оценку, либо могут быть оценены в других единицах (например, в баллах), так как отражаются в отчетах подведомственным организациям (лиги, федерации, головная спортивная организация, спонсор и пр.). Оценочный формат вышеуказанных факторов позволяет их унифицировать (представить в единой системе измерения, например, преобразовать в баллы, коэффициенты, пр.) и затем использовать в расчете коэффициента конкурентоспособности.

Таблица 1

**Факторы, влияющие на конкурентоспособность подразделений (секторов) спортивной организации**

№	Наименование факторов 1-го уровня	Характеристика факторов 1-го уровня или факторы 2-го уровня
1	Спортивная подготовка, достижения и результаты	Вид спорта; Материально-техническое обеспечение (на праве собственности, в аренде и пр.); Информационное и кадровое обеспечение; Тренировочный процесс и подготовка к соревнованиям и спортивным мероприятиям; Участие в спортивно-массовых мероприятиях; Участие в соревнованиях (по уровням); Спортивные результаты (по достоинству медалей, по занятым местам, по уровню (например, мировой рекорд) и пр.); Социально-психологическая напряженность в команде/клубе; Нарушение спортивной дисциплины; Прочие
2	Показатели финансово-хозяйственной деятельности	Социально-экономическое и правовое обеспечение; Финансовые поступления из бюджета (по уровням бюджета); Финансовые ресурсы, предоставляемые генеральным спонсором; Привлеченные финансовые ресурсы; Доходы подразделения (по видам); прочие

Источник: [12, 14].

Стоит отметить, что аподиктичность модели обусловлена объективными, достоверными данными, которые используются в расчете. Первая группа факторов характеризуется спортивными достижениями профессионального клуба, обособленного подразделения или спортсменов, некомандных видов спорта. Все результаты тренировочного процесса, подготовки и выступления на соревнованиях фиксируются тренерами, их помощниками и прочим персоналом. Накопленные данные группируются по различным показателям и в форме отчетов предоставляются руководству клуба, подразделения, а также в вышестоящие организации, федерации, лиги и пр. Информация обрабатывается, верифицируется и чем выше уровень соревновательной деятельности, тем больше ответственность за недостоверные сведения. Вторая группа факторов характеризуется финансовыми показателями, которые отражаются на счетах бухгалтерского учета и в финансовой отчетности спортивной организации. Налоговым кодексом РФ предусмотрена ответственность (вплоть до уголовной) за предоставление недостоверной или неполной информации. Все это в совокупности обеспечивает аподиктичность модели.

Таким образом, достоверность и комплексный характер атрибутов, участвующих в оценке конкурентоспособности секторов спортивной организации, по мнению авторов, дает возможность использовать рейтинговое значение (коэффициент конкурентоспособности) каждого сектора при распределении финансовых ресурсов между обособленными, структурными подразделениями, профессиональными клубами и спортсменами.

**Результаты расчетов.** В настоящее время эмпирические методы позволяют достаточно точно подтвердить теоретические выводы результатами эксперимента. Используя приемы экономико-математического моделирования, можно выполнить корректировку методики оценки конкурентоспособности спортивной организации и ее подразделений с целью эффективного распределения финансовых ресурсов между ними (профессиональными клубами и пр.).

Общественная организация «Российское физкультурно-спортивное общество «Л» (ОО «РФСО «Л») является общественным объединением, которое основано на членстве, создано в целях развития физической культуры и спорта на железнодорожном транспорте, в том числе в ОАО «Российские железные дороги», на предприятиях транспортно-строительного комплекса, предприятиях метрополитена, железнодорожных учебных заведениях и других предприятиях, связанных с железнодорожной отраслью. В 2012 г. Общество получило статус единого спортивного оператора холдинга «РЖД» [20].

ОО «РФСО «Л» объединяет 7 профессиональных клубов и 17 обособленных подразделений, не считая самостоятельных региональных отделений. Профессиональные клубы территориально расположены в разных городах России и сформированы по различным видам спорта: пляжный футбольный клуб (ПФК «Л», г. Москва), профессиональный баскетбольный клуб (ПБК «Л-Кубань», г. Краснодар), хоккейный клуб (ХК «Л», г. Ярославль), волейбольный клуб (ВК «Л-Новосибирск», г. Новосибирск), футбольный клуб (ФК «Л», г. Мо-

сква), женский волейбольный клуб (ЖВК «L», г. Калининград), регбийный клуб (РК «L-Пенза», г. Пенза). В соответствии с условиями Коллективного договора генеральный спонсор ОАО «РЖД» осуществляет финансирование деятельности ОО «РФСО «L». Среди партнеров спортивной организации ОО «РФСО «L» стоит назвать: Банк ВТБ — официальный спонсор; Российский профессиональный союз железнодорожников и транспортных строителей (РОСПРОФЖЕЛ); Газета «Гудок»; Негосударственный пенсионный фонд «Благосостояние» и др. [20].

Механизмом организации и проведения спортивно-массовой работы является Единый календарный план, в соответствии с которым осуществляется распределение финансовых ресурсов между подразделениями, профессиональными клубами и другими сегментами ОО «РФСО «L». Наиболее эффективно распределению финансовых ресурсов будет способствовать применение коэффициента конкурентоспособности, исчисленного для каждого сегмента спортивной организации (ОО «РФСО «L»).

Все профессиональные клубы ОО «РФСО «L» имеют богатую историю и большой спортивный опыт международного уровня, например: в 2021 г. ПФК «L» выиграл Чемпионат Мира среди клубов; финалистами клубных Чемпионатов Мира неоднократно становились ВК «L-Новосибирск», ПФК «L»; среди призеров и финалистов чемпионатов Европейских клубов (Лига Чемпионов) стоит отметить ПБК «L-Кубань», ВК «L-Новосибирск», ПФК «L», ХК «L», ФК «L»; кроме этого каждый профессиональный клуб спортивного общества «L» (ОО «РФСО «L») в тот или иной период становился победителем либо призером Чемпионата России в своем виде спорта. Еще одна особенность профессио-

нальных клубов ОО «РФСО «L» заключается в том, что они (клубы) имеют различные организационно-правовые формы: ФК «L» является акционерным обществом; ХК «L» — ассоциация; некоммерческие партнерства — ПФК «L», ПБК «L-Кубань», ВК «L-Новосибирск»; автономные некоммерческие организации — ЖВК «L», РК «L-Пенза» [20]. Объединяет все эти профессиональные клубы принадлежность к одному спортивному обществу ОО «РФСО «L» и наличие одного Генерального спонсора ОАО «РЖД». Финансирование деятельности клубов осуществляется в соответствии с Календарным планом и сметой различными траншами от ОО «РФСО «L» и ОАО «РЖД». Помимо этого профессиональные клубы привлекают ресурсы других спонсоров. Анализ источников финансирования спортивных организаций различных организационно-правовых форм на примере ФК «L» и ВК «L-Новосибирск» был выполнен авторами в статье Improving the analysis of financing sources of sports organizations of various organizational and legal forms in Russia [15]. Кроме спонсорских ресурсов клубы располагают собственными средствами, а именно: поступления от продажи билетов на соревнования, выручка от реализации продукции с логотипами клуба, доходы за предоставление в аренду имущества клуба, поступления за организацию соревнований и пр.

Используя данные финансовой отчетности профессиональных клубов, которые они предоставляют в налоговые органы РФ и другим пользователям, а также условные статистические данные клуба, которые подготовлены руководством в качестве отчета в вышестоящую спортивную организацию, сформируем таблицу 2 для расчета коэффициентов конкурентоспособности профессиональных клубов, входящих в состав ОО «РФСО «L».

Таблица 2

**Исходная информация для расчета коэффициентов конкурентоспособности (рейтинга) профессиональных клубов ОО «РФСО «L»**

Наименование клуба, показателя	Наименование факторов 1-го и 2-го уровня					
	Спортивная подготовка, достижения и результаты			Показатели финансово-хозяйственной деятельности		
	Спортивная подготовка, баллов ( $x_{1j}$ )	Спортивные результаты, баллов ( $x_{2j}$ )	Участие в спортивно-массовых мероприятиях, баллов ( $x_{3j}$ )	Собственные средства, млн руб. ( $x_{4j}$ )	Средства генерального спонсора, млн руб. ( $x_{5j}$ )	Прочие привлеченные средства, млн руб. ( $x_{6j}$ )
ПФК «L»	9755	10970	527	75,0	120,6	7,3
ПБК «L-Кубань»	3670	2870	522	686,3	285,6	59,7
ХК «L»	3440	2530	986	1963,5	563,2	72,9
ВК «L-Новосибирск»	8080	8124	418	512,1	169,0	17,9
ФК «L»	6750	4980	2854	4803,1	1973,0	927,0
ЖВК «L»	7230	5780	368	375,8	70,9	7,6
РК «L-Пенза»	6980	5860	426	147,5	19,0	2,5
<b>Эталонное значение показателя, <math>St_j</math></b>	<b>9755</b>	<b>10970</b>	<b>2854</b>	<b>4803,1</b>	<b>1973,0</b>	<b>927,0</b>

Безусловный лидер по первому фактору («Спортивная подготовка, достижения и результаты») — это пляжный футбольный клуб (ПФК «L»), суммарное значение данного фактора составило 21252 балла и обусловлено победой этого клуба на мировом первенстве. Наименьшее количество баллов набрали профессиональный баскетбольный клуб (ПБК «L-Кубань») и хоккейный клуб (ХК «L»), соответственно 7062 и 6956 баллов, причиной этого является отсутствие в предыдущие 5 лет достижений на международной арене. Разброс в значениях по данному показателю между лидером и остальными профессиональными клубами колеблется от 4630 до 14296 баллов. Кроме достижений в соревновательной деятельности, причинами такого разрыва могут служить: материально-техническое обеспечение клубов, наличие квалифицированных тренерских кадров и кадровая политика в целом, социально-психологическая напряженность в команде, нарушение спортивной этики

и пр. Однако стоит отметить, что все профессиональные клубы имеют современные спортивные комплексы для тренировочного процесса и достаточно активно участвуют в популяризации того вида спорта, который представляют.

По другому фактору, который характеризуется финансовыми показателями, наибольшее суммарное значение принадлежит футбольному клубу (ФК «L»), это свидетельствует о том, что, несмотря на все скандалы, преследующие российский футбол, он (футбол) остается самым любимым и популярным видом спорта. Спонсоры намного охотнее предоставляют свои финансовые ресурсы для развития футбольных клубов. Наименьший объем финансовых ресурсов был использован регбийным клубом (РК «L-Пенза»). Разрыв по данному показателю между лидером (ФК «L») и РК «L-Пенза» составил более 7500 млн рублей.

Унифицированные значения показателей, рассчитанные по формуле 1, представлены в таблице 3.

Таблица 3

#### Унифицированные значения показателей для расчета коэффициентов конкурентоспособности (рейтинга) профессиональных клубов

Наименование клуба, показателя	Наименование факторов 1-го и 2-го уровня					
	Спортивная подготовка, достижения и результаты			Показатели финансово-хозяйственной деятельности		
	Спортивная подготовка, коэф. ( $x_{1j}$ )	Спортивные результаты, коэф. ( $x_{2j}$ )	Участие в спортивно-массовых мероприятиях, коэф. ( $x_{3j}$ )	Собственные средства, коэф. ( $x_{4j}$ )	Средства генерального спонсора, коэф. ( $x_{5j}$ )	Прочие привлеченные средства, коэф. ( $x_{6j}$ )
ПФК «L»	1,0	1,0	0,1847	0,0156	0,0611	0,0079
ПБК «L-Кубань»	0,3762	0,2616	0,1829	0,1429	0,1448	0,0644
ХК «L»	0,3526	0,2306	0,3455	0,4088	0,2855	0,0786
ВК «L-Новосибирск»	0,8283	0,7406	0,1465	0,1066	0,0857	0,0193
ФК «L»	0,6920	0,4540	1,0	1,0	1,0	1,0
ЖВК «L»	0,7412	0,5269	0,1289	0,0782	0,0359	0,0082
РК «L-Пенза»	0,7155	0,5342	0,1493	0,0307	0,0096	0,0027

После стандартизации произошло перераспределение совокупных (суммарных) значений унифицированных показателей для профессиональных клубов по первому фактору. ПФК «L» по-прежнему имеет наибольшую сумму — 2,1847. Суммарное количество баллов показателей первого фактора у ФК «L» было на 31,4% ниже, чем у лидера (ПФК «L»), в то время как сумма соответствующих унифицированных показателей отличается несущественно — на 0,0387, или менее чем на 2%. Три профессиональных клуба (ВК «L-Новосибирск», РК «L-Пенза» и ЖВК «L») имеют сопоставимые между собой унифицированные значения от 1,7154 до 1,3970 и занимают соответственно 3-ю, 4-ю и 5-ю позиции из семи в порядке убывания значений коэффициентов. Наименьшая сум-

ма показателей первого фактора в баллах соответствовала клубу ХК «L», а наименьшее значение унифицированного коэффициента принадлежит ПБК «L-Кубань». Перераспределение унифицированных коэффициентов для первого фактора произошло потому, что эталонные значения  $St_i$  соответствовали различным профессиональным клубам:  $St_1 = 9755$  баллов и  $St_2 = 10970$  баллов — это показатели, характеризующие «спортивную подготовку» и «спортивные результаты» ПФК «L», а  $St_3 = 2854$  балла — определяет «участие в спортивно-массовых мероприятиях» профессионального клуба ФК «L». По второму фактору «Показатели финансово-хозяйственной деятельности» эталонные значения  $St_4$ ,  $St_5$  и  $St_6$  соответствуют одному и тому же клубу ФК «L», поэтому все по-

зиции унифицированных коэффициентов других профессиональных клубов сохранились.

Весовой мультипликатор  $M_{ij}$  определяется экспертами. В данном исследовании определим весовой мультипликатор как долю  $i$ -го показателя  $j$ -го профессионального клуба от суммарного значе-

ния соответствующего фактора 1-го уровня (либо «спортивная подготовка, достижения и результаты», либо «показатели финансово-хозяйственной деятельности»). В таблице 4 представлены весовые мультипликаторы для каждого показателя и профессионального клуба.

Таблица 4

**Весовые мультипликаторы для расчета коэффициентов конкурентоспособности (рейтинга) профессиональных клубов**

Наименование клуба, показателя	Наименование факторов 1-го и 2-го уровня						Контрольное значение $\Sigma M_{ij}$
	Спортивная подготовка, достижения и результаты			Показатели финансово-хозяйственной деятельности			
	Спортивная подготовка, коэф. ( $M_{1j}$ )	Спортивные результаты, коэф. ( $M_{2j}$ )	Участие в спортивно-массовых мероприятиях, коэф. ( $M_{3j}$ )	Собственные средства, коэф. ( $M_{4j}$ )	Средства генерального спонсора, коэф. ( $M_{5j}$ )	Прочие привлеченные средства, коэф. ( $M_{6j}$ )	
ПФК «Л»	0,4590	0,5162	0,0248	0,3696	0,5944	0,0360	2
ПБК «Л-Кубань»	0,5197	0,4064	0,0739	0,6652	0,2769	0,0579	2
ХК «Л»	0,4945	0,3637	0,1418	0,7553	0,2166	0,0281	2
ВК «Л-Новосибирск»	0,4861	0,4887	0,0252	0,7326	0,2418	0,0256	2
ФК «Л»	0,4628	0,3415	0,1957	0,6235	0,2561	0,1204	2
ЖВК «Л»	0,5404	0,4321	0,0275	0,8272	0,1561	0,0167	2
РК «Л-Пенза»	0,5262	0,4417	0,0321	0,8728	0,1124	0,0148	2

В нашем случае весовые мультипликаторы  $M_{ij}$  зависят либо от спортивных результатов и достижений профессионального клуба, либо от его финансовой деятельности: привлечение к совместной работе спонсоров, эффективное использование материальной базы, предоставление в аренду спортивных сооружений и пр. Внутри факторов 1-го уровня весовые мультипликаторы позволяют выделить наиболее значимые для данного клуба факторы 2-го уровня. Учитывая, что все клубы профессиональные, наибольшее значение  $M_{ij}$  в первой

группе факторов соответствует либо «спортивной подготовке», либо «спортивным результатам». Среди «показателей финансово-хозяйственной деятельности» существенная доля определяется суммой «собственных средств» и «средств генерального спонсора».

Промежуточные результаты и расчеты коэффициентов конкурентоспособности  $R_j$  рассматриваемых профессиональных клубов представлены в табличном виде (табл. 5).

Таблица 5

**Расчет коэффициентов конкурентоспособности профессиональных клубов**

Наименование клуба, показателя	$M_{1j}(1-X_{1j})^{2+}$ $M_{2j}(1-X_{2j})^{2+}$ $M_{3j}(1-X_{3j})^2$	$M_{4j}(1-X_{4j})^{2+}$ $M_{5j}(1-X_{5j})^{2+}$ $M_{6j}(1-X_{6j})^2$	$R_j$	Номер позиции	Возможная доля финансирования
ПФК «Л»	0,016485	0,917575	0,966468	4	0,151318
ПБК «Л-Кубань»	0,473152	0,741868	1,102279	1	0,172581
ХК «Л»	0,483303	0,398423	0,939003	5	0,147017
ВК «Л-Новосибирск»	0,065572	0,811487	0,936514	6	0,146628
ФК «Л»	0,145710	0	0,381719	7	0,059765
ЖВК «Л»	0,153776	0,864405	1,009050	3	0,157985
РК «Л-Пенза»	0,161657	0,945005	1,051980	2	0,164706
		ИТОГО	6,387013	28	1,0

Наибольший коэффициент конкурентоспособности (рейтинговый коэффициент) имеет ПБК

«Л-Кубань», кроме него еще два профессиональных клуба характеризуются коэффициентами, превы-

шающими 1,0 — это регбийный клуб и женский волейбольный клуб. Указанные клубы, по мнению авторов, могут рассчитывать на сопоставимые между собой доли финансирования от головной спортивной организации (ООО «РФСО» L») или генерального спонсора (соответственно 17,26; 16,47 и 15,8%). Разность коэффициентов конкурентоспособности указанных трех клубов составляет 0,05 и 0,043 пункта и обеспечивает сокращение возможной доли финансирования на 0,79% для регбийного клуба и еще на 0,67% для ЖВК «L».

Следующая группа профессиональных клубов (ПФК «L», ХК «L» и ВК «L-Новосибирск») имеет рейтинговые коэффициенты, находящиеся в диапазоне от 0,966468 до 0,936514. Общий разрыв показателей конкурентоспособности составляет около 0,03 пункта, что обуславливает снижение возможной доли финансирования на 0,5% (с 15,13 до 14,66%).

Наименьший рейтинговый коэффициент соответствует ФК «L» и составляет 0,381719. Так как коэффициенты конкурентоспособности рассчитывались с целью определения объемов финансирования, то, соответственно, профессиональный клуб ФК «L» будет иметь самый низкий уровень финансовой поддержки от головной организации или генерального спонсора (около 5,98%).

В работе рассчитаны коэффициенты конкурентоспособности только для профессиональных клубов, поэтому аддитивная модель (формула 3) имеет вырожденный вид, то есть представлена первым слагаемым  $\sum R_j^{PC}$ , математический смысл которого — совокупный (суммарный) коэффициент конкурентоспособности всех профессиональных клубов, а численное значение составляет 6,387013. В структуру ООО «РФСО «L» помимо профессиональных клубов входят 17 обособленных подразделений и более 50 региональных отделений. Зная суммарные коэффициенты конкурентоспособности каждой группы структурных подразделений (профессиональные клубы, обособленные подразделения, региональные отделения), можно рассчитать объем финансирования для каждого сектора ООО «РФСО «L». Генеральный спонсор, планируя размер финансовой помощи, сможет применить указанные коэффициенты для определения суммы денежных средств соответствующей группе структурных подразделений и для их детализации внутри сектора (группы).

По мнению авторов, коэффициент конкурентоспособности должен применяться при определении объемов финансирования, направленного на профессиональную деятельность клубов (подразделений, отделений и пр.), то есть тренировочный и восстановительный процесс, подготовительную и соревновательную деятельность, пропаганду здорового образа жизни, популяризацию спорта

в целом. Факторы первого уровня «спортивная подготовка, достижения и результаты» и «показатели финансово-хозяйственной деятельности» характеризуются или детализируются факторами второго уровня, которые участвуют в аналитических процедурах, предложенных авторами. Стоит отметить, что индикаторы (характеристики, факторы) второго уровня требуют правового обеспечения в локальных документах профессиональных клубов, головной организации (ОО «РФСО «L») и генерального спонсора.

Таким образом, коэффициенты конкурентоспособности и аддитивная модель способствуют распространению методов экономико-математического моделирования на область практического применения и повышению качества менеджмента спортивной организации и ее структурных подразделений.

**Дискуссия.** Общественные отношения, возникающие в сфере физической культуры и спорта, в настоящее время требуют совершенствования правового регулирования и финансово-экономического сопровождения. На страницах зарубежной и российской научной литературы обсуждаются многие актуальные вопросы правового регулирования спортивных отношений и финансового обеспечения деятельности спортивных организаций.

В настоящее время достаточно модной считается тема гендерного состава руководителей спортивных организаций. Так, М. Грэм и др., используя методы регрессионного анализа, приходят к выводу о том, что профессиональные клубы с критической массой женщин-руководителей сталкиваются с меньшим количеством неправомерных действий игроков в этих командах [1]. Вопросам правонарушений спортсменов и негативным последствиям для заинтересованных сторон уделяют внимание К. Свейсон и др. Они отмечают необходимость культурных изменений внутри спортивной организации и во внешнем окружении с целью создания инклюзивной спортивной среды [9]. Анализируя развитие спортсменов с мировым именем, другие ученые утверждают, что материальная и сенсорная среда оказывает потенциальное влияние на их достижения [8]. Однако исследуя взаимодействие руководства клуба со спортсменами, изучая влияние высокоэффективной тренировочной среды на производительность спортсменов и пр., авторами не рассматриваются вопросы правового регулирования указанных взаимоотношений и их финансового обеспечения.

Интересную и актуальную тему исследуют П. Е. Димитропулос и К. Корониос в своей работе, посвященной изучению влияния гендерного разнообразия советов директоров на решения о хра-

нении денежных средств в европейском секторе спорта и досуга. Применяя методы панельных регрессий с фиксированными эффектами, авторы приходят к выводу, что чем больше женщин входит в состав совета директоров, тем выше уровень денежных средств, имеющихся у спортивной организации. По мнению ученых, данный результат объясняется теорией управления критической массой, согласно которой советы директоров, имеющие как минимум две женщины-директора, связаны с более высокими денежными запасами. Следующий вывод свидетельствует о том, что гендерное разнообразие приводит к увеличению денежных авуаров, а женщины в советах директоров выполняют контрольную роль в фирмах (спортивных организациях), у которых есть проблемы [2].

К. Пиетлович в своих исследованиях рассматривает применение экономических положений, указывает на особенности спортивного сектора и характеризует сферу и содержание спортивных исключений. Отмечается, что занимаясь спортом, независимо от степени профессионализма, спортсмен является участником экономической деятельности. Полученные спортсменом средства спонсоров или грантов генерируют средства спортивной организации, а участие спортсмена в соревнованиях обеспечивает экономическую выгоду организаторам, увеличивая их собственные источники финансирования [18].

Важность спортивного сектора для европейской экономики подчеркивают А. Лайне и Х. Вехмас. Они утверждают, что спортивная экономика в Европе превратилась в большой бизнес с решающим вкладом в потребление, значительно увеличивая занятость и экономическую ценность в европейской экономике. Однако ученые-исследователи уделяют этому сектору меньше внимания, главным образом потому, что европейский спорт традиционно развивается на основе государственного вклада и членских взносов спортивных клубов. С другой стороны, не являясь четко определенной сферой бизнеса, европейский спорт представляет собой многомерный сектор [16].

А. Морган и др. полагают, что решающая роль в проведении спортивных мероприятий (особенно крупных) принадлежит спонсорским пожертвованиям. Анализируя информацию, предоставляемую спонсорами, авторы приходят к выводу о том, что успешное эффективное управление спонсорством может быть обусловлено совместными стратегиями (спонсор-спонсор), стабильностью, а также развитием позитивной межорганизационной культуры и межличностных отношений. В основу исследования положены данные по альянсам брендов и теория маркетинга взаимоотношений, что обуславливает значимость работы, однако фи-

нансовый аспект деятельности спортивной организации нивелирован [13].

По мнению европейских исследователей, основными получателями государственных субсидий в области спорта являются добровольные спортивные клубы. Основной уровень финансирования принадлежит муниципалитетам. Используя методы регрессионного и корреляционного анализа, ученые приходят к выводу о том, что муниципальное финансирование слабо согласуется с плотностью спортивных клубов, однако в отношении спортивных объектов корреляционная зависимость усиливается. Стоит отметить, целью исследования зарубежных ученых выступила оптимизация потоков муниципального финансирования спортивных клубов [3, 11].

В России вопросам финансирования спортивного сектора также уделяется большое внимание. Подчеркивая приоритет развития спортивной индустрии и необходимость ее финансирования, Е. Перькова и др. обосновывают неизбежность совместного участия государства и частного бизнеса в развитии спортивной отрасли [6, 17].

Другие российские ученые указывают на динамичное развитие спортивной отрасли. Новые экономические условия обусловили возникновение спортивных организаций различных организационно-правовых форм. Определенная финансовая свобода, современное законодательство в области спорта и пр. дают возможность спортивным организациям привлекать внебюджетные средства наравне с государственным финансированием. Исследования позволяют сделать вывод об эффективном частно-государственном партнерстве в сфере развития спортивного сектора [4, 7, 10, 19].

Рассматривая проблемы российского футбола, И. Б. Лагутин указывает, что большая часть всех расходов футбольных клубов и инфраструктуры осуществляется за счет либо публично-финансовых, либо бюджетных источников. По мнению автора, это обоснованно, так как существование спорта в России невозможно без государственной финансовой поддержки. Отсутствие единых (для всех регионов) подходов к правовым механизмам финансирования в футболе осложняет в целом ситуацию данного сектора спортивной отрасли [5].

В результате дискуссии стоит отметить, что спортивные организации привлекают различные источники финансирования своей деятельности, а именно средства из бюджетов всех уровней и внебюджетные источники, которые включают спонсорскую помощь, пожертвования, членские взносы, доходы от основных видов деятельности (спортивные соревнования, мероприятия и пр.), доходы от сдачи в аренду активов спортивной организации и пр. Частно-государственное партнерство

имеет большое преимущество, так как способствует наиболее полному обеспечению финансовыми ресурсами спортивной организации. Однако экономисты уделяют недостаточно внимания вопросам распределения финансовых ресурсов внутри спортивной организации среди структурных подразделений по профессиональному уровню, по видам спорта, по спортивным достижениям, по привлечению кадров и дополнительных ресурсов (материальных, финансовых) и прочим факторам и категориям. Кроме того, исследования, выполненные ранее, не отражают взаимосвязи конкурентоспособности структурных подразделений с уровнем их финансирования.

**Заключение.** Для успешного функционирования на рынке спортивных услуг организации необходимы финансовые ресурсы. В связи с этим наибольшую актуальность приобретают вопросы эффективного распределения финансовых ресурсов внутри спортивной организации, а также определение факторов (атрибутов), которые должны быть учтены при финансировании всех ее (спортивной организации) секторов.

Таким образом, анализ деятельности многопрофильной спортивной организации необходимо дополнить оценкой конкурентоспособности (рейтинговым коэффициентом или значением) всех структурных подразделений, основу которой составляет аддитивная модель. Достоверность и комплексный характер атрибутов, участвующих в оценке конкурентоспособности секторов спортивной организации, по мнению авторов, дает возможность использовать рейтинговое значение (коэффициент конкурентоспособности) каждого сектора при распределении финансовых ресурсов между обособленными, структурными подразделениями, профессиональными клубами и спортсменами.

Следует выделить основные особенности оценки конкурентоспособности многопрофильной спортивной организации:

— методика базируется на комплексном подходе к оценке факторов, характеризующих профессиональный клуб/команду, обособленное, структурное подразделение в целом;

— оценка осуществляется на основе данных бухгалтерской отчетности, которая носит публичный характер, а также с учетом сведений, передаваемых в подведомственные, вышестоящие и подотчетные организации;

— ранжирование секторов спортивной организации по спортивным достижениям, результатам, по показателям финансово-хозяйственной деятельности и пр. способствует повышению эффективности финансового менеджмента спортивной организации;

— оценка конкурентоспособности структурных подразделений спортивной организации выполняется как в пространстве, то есть в сравнении с другими секторами многопрофильной организации, так и во времени, то есть на определенную дату;

— алгоритм расчета всех коэффициентов аддитивной модели не требует специального программного обеспечения.

Деятельность многопрофильной спортивной организации в наибольшей степени обеспечивается за счет финансирования генеральным спонсором, а это обуславливает необходимость проведения аналитических процедур с целью повышения эффективности использования финансовых ресурсов. Кроме того, результаты аналитической деятельности способствуют принятию управленческих решений, особенно в случае перераспределения финансовых ресурсов между структурными, обособленными подразделениями, профессиональными клубами, региональными представительствами и спортсменами, представляющими некомандные виды спорта. Предлагаемая аддитивная модель позволяет распределить финансовые ресурсы внутри многопрофильной спортивной организации на основе коэффициента конкурентоспособности (или рейтингового значения) каждого сектора организации. Факторы или атрибуты, участвующие в оценке конкурентоспособности, отражают специфику каждого структурного подразделения, учитывают спортивные достижения и результаты, а также показатели финансово-хозяйственной деятельности.

Таким образом, предлагаемая аддитивная модель, основу которой составляют коэффициенты конкурентоспособности различных секторов спортивной организации, позволяет анализировать изменения каждого слагаемого, участвующего в алгоритме расчета итогового показателя. Результаты анализа дают возможность менеджменту оптимизировать распределение финансовых ресурсов спортивной организации между обособленными, структурными подразделениями, профессиональными клубами и атлетами, представляющими некомандные виды спорта.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Graham M., Valia B., Robinson C. Women executives and off-the-job misconduct by high-profile employees: A study of National Football League team organizations // *Journal of Organizational Behavior*. 2020. Vol. 41. Pp. 815–829.

2. Dimitropoulos P. E., Koronios K. Board Gender Diversity and Cash Holdings: Empirical Evidence from the European Sport and Leisure Sector // *Int. J. Financial Stud.* 2021. Vol. 9 (4). P. 64. DOI: 10.3390/ijfs9040064.
3. Ibsen B., Elmoose- Østerlund K., Feiler S., Breuer C., Seippel Ø., Van der Roest J-W., Scheerder J. Democratic Participation in Voluntary Associations: A Multilevel Analysis of Sports Clubs in Europe // *Voluntas.* 2019. Vol. 30. Pp. 1148–1163. DOI: 10.1007/s11266-018-00088-y
4. Курочкин В. В. Финансирование физической культуры и спорта в России // *Интерактивная наука.* 2016. № 10. С. 137–140.
5. Лагутин И. Б. К вопросу об организационно-правовом и финансовом обеспечении детско-юношеского, любительского и профессионального футбола в Российской Федерации // *Спорт: экономика, право, управление.* 2021. № 4. С. 19–25.
6. Перькова Е. Ю. Использование механизма государственно-частного партнерства в спортивной индустрии в РФ // *Иннов: электронный научный журнал.* 2017. № 3 (32). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/ispolzovanie-mekhanizmagosudarstve/>
7. Починкин А. В., Димитров И. Л., Вишейко С. В. Трансформация экономических основ физической культуры и спорта в России // *Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта.* 2018. № 4 (158). С. 279–283.
8. Riot C., O'Brien W., Minahan C. High performance sport programs and emplaced performance capital in elite athletes from developing nations // *Sport Management Review.* 2020. Vol. 23. Pp. 913–924. DOI: 10.1016/j.smr.2019.11.001
9. Sveinson K., Hoeber L. «So begins the demise of #Superman from Metropolis»: Consumers» Twitter reactions to an athlete's transgression // *Sport Management Review.* 2020. Vol. 23 (5). Pp. 810–823. DOI: 10.1016/j.smr.2020.03.001
10. Чернобровина Е. Б. Особенности финансирования физической культуры и спорта в России и за рубежом // *Вестник Университета имени О. Е. Кутафина.* 2019. № 7. С. 63–70.
11. Elmoose-Østerlund K., Iversen E. B. Do public subsidies and facility coverage matter for voluntary sports clubs? // *Sport Management Review.* 2020. Vol. 23. Pp. 315–329. DOI: 10.1016/j.smr.2019.03.007
12. Матвеев Л. П. Общая теория спорта и ее прикладные аспекты. М., 2019. 342 с.
13. Morgan A., Taylo T., Adair D. Sport event sponsorship management from the sponsee's perspective // *Sport Management Review.* Vol. 23. Pp. 838–851. DOI: 10.1016/j.smr.2020.04.006
14. Shavandina O. A., Kovalenko E. Y., Pratsiuk N. I. The improvement of athletes» competitiveness assessment as an element of sports legal regulation in the Russian Federation // *Journal of Human Sport and Exercise.* 2020. Vol. 15 (3). Pp. 856–868. DOI: 10.14198/jhse.2020.15.Proc3.37
15. Shavandina O., Kovalenko E. Improving the analysis of financing sources of sports organizations of various organizational and legal forms in Russia // *Journal of Physical Education and Sport.* 2021. Vol. 21 (Suppl. issue 3). Pp. 2001–2009. DOI: 10.7752/jpes.2021.S3256
16. Laine A., Vehmas H. *The Private Sport Sector in Europe: A Cross-national Perspective.* Cham: Springer. 2017. 360 p.
17. Петрикова Е. М., Слободянюк Н. В. Финансовые особенности государственно-частного партнерства в спортивной индустрии // *Государственно-частное партнерство.* 2013. № 32 (560). С. 29–41.
18. Pijetlovic K. EU sports law: a uniform algorithm for regulatory rules // *Int Sport Law J.* 2017. Vol. 17. Pp. 86–100.
19. Сабина А. Л., Кузнецова А. А. Финансирование бюджетных учреждений физической культуры и спорта // *Известия Тульского государственного университета.* 2018. № 4–1. С. 62–68.
20. РФСО Локомотив — Официальный сайт. URL: <https://rfsolokomotiv.ru/>

## REFERENCES

1. Graham M., Valia B., Robinson C. Women executives and off-the-job misconduct by high-profile employees: A study of National Football League team organizations // *Journal of Organizational Behavior.* 2020. Vol. 41. Pp. 815–829.
2. Dimitropoulos P. E., Koronios K. Board Gender Diversity and Cash Holdings: Empirical Evidence from the European Sport and Leisure Sector // *Int. J. Financial Stud.* 2021. Vol. 9 (4). P. 64. URL: <https://doi.org/10.3390/ijfs9040064>–26 Nov 2021.
3. Ibsen B., Elmoose- Østerlund K., Feiler S., Breuer C., Seippel Ø., Van der Roest J-W., Scheerder J. (2019) Democratic Participation in Voluntary Associations: A Multilevel Analysis of Sports Clubs in Europe // *Voluntas.* 2019. Vol. 30. Pp 1148–1163. URL: <https://doi.org/10.1007/s11266-018-00088-y>

4. Kurochkin V. V. Financing of physical culture and sports in Russia // *Interactive science*. 2016. № 10. Pp. 137–140.
5. Lagutin I. B. On the issue of organizational, legal and financial support of youth, amateur and professional football in the Russian Federation // *Sports: economics, law, management*. 2021. № 4. Pp. 19–25.
6. Perkova E. Y. Using the mechanism of public-private partnership in the sports industry in the Russian Federation // *Innov: electronic scientific journal*. 2017. № 3 (32). URL: <http://www.innov.ru/science/economy/ispolzovanie-mekhanizmagosudarstve/>
7. Pochinkin A. V., Dimitrov I. L., Visheiko S. V. Transformation of the economic foundations of physical culture and sports in Russia // *Scientific notes of the P. F. Lesgaft University*. 2018. № 4 (158). Pp. 279–283.
8. Riot C., O'Brien W., Minahan C. High performance sport programs and emplaced performance capital in elite athletes from developing nations // *Sport Management Review*. 2020. Vol. 23. Pp. 913–924. URL: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.11.001>
9. Sveinson K., Hoerber L. “So begins the demise of #Superman from Metropolis”: Consumers’ Twitter reactions to an athlete’s transgression // *Sport Management Review*. 2020. Vol. 23 (5). Pp. 810–823. URL: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.03.001>
10. Chernobrovina E. B. Peculiarities of financing physical culture and sports in Russia and abroad // *Bulletin of the O. E. Kutafin University*. 2019. № 7. Pp. 63–70.
11. Elmoose-Østerlund K., Iversen E. B. Do public subsidies and facility coverage matter for voluntary sports clubs? // *Sport Management Review*. 2020. Vol. 23. Pp. 315–329. URL: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.03.007>
12. Matveev L. P. *General theory of sports and its applied aspects*. M., 2019. 342 p.
13. Morgan A., Taylo T., Adair D. Sport event sponsorship management from the sponsee’s perspective // *Sport Management Review*. Vol. 23. Pp. 838–851. URL: <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.04.006>
14. Shavandina O. A., Kovalenko E. Y., Pratsiuk N. I. The improvement of athletes’ competitiveness assessment as an element of sports legal regulation in the Russian Federation // *Journal of Human Sport and Exercise*. 2020. Vol. 15 (3). Pp. 856–886. URL: <https://doi.org/10.14198/jhse.2020.15.Proc3.37>
15. Shavandina O., Kovalenko E. Improving the analysis of financing sources of sports organizations of various organizational and legal forms in Russia // *Journal of Physical Education and Sport ® (JPES)*. 2021. Vol. 21 (Suppl. issue 3). Pp. 2001–2009. DOI:10.7752/jpes.2021.S.3256
16. Laine A., Vehmas H. *The Private Sport Sector in Europe: A Cross-national Perspective*. Ch., 2017. 360 p.
17. Petrikova E. M., Slobodyanyuk N. V. Financial features of public-private partnership in the sports industry // *Public-private partnership*. 2013. № 32 (560). Pp. 29–41.
18. Pijetlovic K. EU sports law: a uniform algorithm for regulatory rules // *Int Sport Law J*. 2017. Vol. 17. Pp. 86–100.
19. Sabinina A. L., Kuznetsova A. A. Financing of budgetary institutions of physical culture and sports // *Proceedings of Tula State University*. 2018. № 4–1. Pp. 62–68.
20. RFSO Lokomotiv — Official site. URL: <https://rfsolokomotiv.ru/>

Поступила в редакцию: 12.04.2022.

Принята к печати: 30.06.2022.