

УДК 796/799

## СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

К.И. Братков<sup>1</sup>, Д.Г. Степыко<sup>2</sup><sup>1</sup> Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия<sup>2</sup> Министерство спорта Российской Федерации, Москва, Россия

Для связи с авторами: bratkovk@mail.ru, stepyko@minsport.gov.ru

### Аннотация

**Цель исследования** – прогнозирование тенденций развития коммерческой деятельности государственных спортивных организаций на основании анализа статистических данных за период 2014-2017 гг. и наблюдений за работой спортивных школ, училищ олимпийского резерва и центров спортивной подготовки в Российской Федерации.

**Методы и организация исследования.** В ходе исследования были использованы аналитические методы, метод экспертных оценок, статистические методы, юридический и контент-анализ. Использовались данные из открытых источников по проблеме исследования, официальной государственной статистики, анализ уставных документов исследуемых организаций, контент-анализ содержания официальных сайтов, нормативно-правовых документов по организации внебюджетной деятельности. В рамках исследования были выявлены особенности оказания услуг государственными организациями, осуществляющими спортивную подготовку на договорной основе. Были определены основные виды таких услуг и доля доходов от их оказания в общем доходе организации. Также предложена классификация по видам организационно-правовой формы организаций, в соответствии с которой рассмотрены вопросы развития коммерческой деятельности с учётом характеристик каждого отдельного вида спортивной организации.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Были выявлены и обоснованы тенденции, отражающие современное состояние организации коммерческой деятельности государственных организаций, осуществляющих спортивную подготовку, нормативные, правовые и экономические механизмы регулирования их внебюджетной деятельности. Итоги исследования могут быть использованы для диверсификации направлений приносящей доход деятельности как государственных, так и частных организаций исследуемого сектора. Перспективой исследования является направление по совершенствованию форм государственной статистики, которая будет в достаточной мере отражать динамику совершенствования деятельности организаций, осуществляющих подготовку спортивного резерва, включая ряд объективных показателей приносящей доход деятельности таких организаций.

**Ключевые слова:** государственные спортивные организации, коммерческая деятельность, индустрия спорта, детско-юношеский спорт, система подготовки спортивного резерва, внебюджетное финансирование.

### CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF COMMERCIAL ACTIVITY OF STATE SPORT ORGANIZATIONS

K.I. Bratkov<sup>1</sup>, D.G. Stepyko<sup>2</sup><sup>1</sup> «Synergy» Moscow University of Industry and Finance, Moscow, Russia<sup>2</sup> Ministry of Sport of the Russian Federation, Moscow, Russia

### Abstract

**The purpose of research** is prediction of trends in the development of commercial activity of state sport organizations on the basis of analysis of statistical data collected in 2014-2017, and observance of the activity of sport schools, Olympic reserve schools and sport training centers in the Russian Federation.

**Research methods and organization.** The study involved analytical methods, expert assessment method, statistical methods, legal and content analysis. We used data from open sources on the problem of research, official state statistics, analysis of the statutory documents of the organizations being studied, content analysis of official websites, regulatory documents on the organization of extra budgetary activities. In the framework of the study, the features of delivery of services by state organizations providing sport training on a contractual basis were revealed. We have identified major types of such services and the income share

received within total revenue of an organization. We have suggested classification depending on legal status of organizations, and in accordance with it we have studied the issues of development of commercial activity considering characteristics of every single type of a sport organization.

The results of research and discussion. We have identified and justified those trends reflecting the current state of the structure of commercial activities of state organizations engaged in sport training, legal and economic mechanisms for regulating their extra budgetary activities. The research outcomes can be used for diversification of directions of income-generating activities carried out by both state and private organizations of the sector being studied. The subject for long-term studies is the area of refinement of state statistic forms which can sufficiently reflect the dynamics of refinement of activities performed by organizations engaged in sport reserve training, including the series of objective indicators of income-generating activities of such organizations.

**Keywords:** state sport organizations, commercial activities, sport industry, youth sports, training system for sport reserve, extra budgetary funding.

## ВВЕДЕНИЕ

Деятельность государственных спортивных организаций и экономические отношения в государственном секторе индустрии спорта изучаются представителями экономических [3, 12, 13] и педагогических [5, 8, 15] направлений науки. В этих исследованиях детско-юношеские спортивные школы (ДЮСШ) и специализированные детско-юношеские спортивные школы олимпийского резерва (СДЮСШОР), училища олимпийского резерва (УОР) и центры спортивной подготовки (ЦСП) рассматриваются в рамках задач системы подготовки спортивного резерва и реже – в качестве субъектов экономических отношений на рынке физкультурно-спортивных услуг. В настоящей статье авторы ставят задачу по анализу работы государственных спортивных организаций на основании данных за 2014–2017 гг. с точки зрения привлечения ими внебюджетного финансирования и оказания дополнительных услуг населению. Данная проблема становится особенно актуальной на фоне изменения конъюнктуры мирового и российского рынка спортивных товаров и услуг, а также спортивных событий. Отмечается рост конкуренции между субъектами индустрии спорта, в том числе с использованием IT-технологий и рыночных инструментов взаимодействия с потребителем [3, 12].

Актуальность исследования заключается в том, что с 2013 года в России повышение спроса на образовательные услуги в области спортивного менеджмента и маркетинга среди руководителей государственных спортивных организаций становится устойчивой тенденцией [2]. В сформированных в течение

последних лет условиях руководители физкультурно-спортивных организаций крайне заинтересованы в привлечении дополнительного финансирования и организации предпринимательской деятельности на базе государственных школ, училищ и физкультурно-спортивных комплексов.

Следует отметить, что государство предоставляет широкие полномочия субъектам спортивной отрасли и создает благоприятный правовой климат для стимулирования в государственных и муниципальных организациях деятельности [4], приносящей дополнительный доход [14]. Для определения дальнейших тенденций развития коммерческой деятельности государственных спортивных школ следует проанализировать данные о внебюджетном финансировании и приносящей доход деятельности с 2014 по 2017 годы.

## МЕТОДЫ

### И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для выявления тенденций развития коммерческой деятельности государственных спортивных организаций авторами были предприняты следующие этапы исследования: собраны и систематизированы данные официальной статистики, характеризующие коммерческую деятельность государственных спортивных организаций; проанализированы нормативные правовые документы, регулирующие коммерческую деятельность государственных спортивных организаций; с помощью сформированного методологического аппарата определены тенденции развития коммерческой деятельности государственных спортивных организаций.

В качестве методов исследования использовались методы сравнительного и системного анализа, метод экспертных оценок и интерпретации данных, полученных с помощью статистического анализа работы государственных спортивных организаций. Для детализации проблем и тенденций коммерциализации государственных спортивных организаций были использованы методы юридического и контент-анализа.

В результате проведенных исследований были установлены некоторые особенности, представляющие интерес и способствующие повышению точности прогнозирования развития рынка услуг, оказываемых государственными организациями сферы физической культуры и спорта.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Государственный сектор рынка физкультурно-спортивных услуг и услуг спортивной подготовки имеет стабильную структуру (таблица 1):  $70\pm 3\%$  составляют спортивные школы муниципального уровня,  $20\pm 1\%$  – спортивные школы олимпийского резерва регионального уровня,  $1\%$  – региональные и федеральные училища олимпийского резерва,  $3\pm 0,5\%$  – центры спортивной подготовки и центры олимпийской подготовки (ЦОП) субъектов РФ и  $5\%$  – другие виды физкультурно-спортивных организаций. Значительный прирост в исследуемом периоде демонстрируют спортивные организации вне общепринятой классификации

**Таблица 1 – Субъекты экономических отношений в государственном секторе детско-юношеского спорта и спорта высших достижений**

**Table 1 – Subjects of economic relations in the state sector of youth sports and elite sports**

№	Вид организации / Type of organization	2014		2015		2016		2017	
		Всего / Total	%	Всего / Total	%	Всего / Total	%	Всего / Total	%
1	Всего, ед., в том числе: / Total, no., including:	5171	100%	5084	100%	5036	100%	5020	100%
2	ДЮСШ, СШ / Youth sport schools, sport schools	3780	73,1%	3668	72,1%	3592	71,3%	3559	70,9%
3	СДЮСШОР, СШОР / Youth sport schools of Olympic reserve, Sport schools of Olympic reserve	1055	20,4%	981	19,3%	979	19,4%	1038	20,7%
4	УОР / Vocational schools of Olympic reserve	56	1,1%	56	1,1%	56	1,1%	55	1,1%
5	ЦСП, ЦОП / Sport training centers, Olympic training centers	171	3,3%	182	3,6%	168	3,3%	145	2,9%
6	Другие организации / Other bodies	109	2,1%	197	3,9%	241	4,8%	233	4,6%

**Таблица 2 – Денежные средства, потраченные спортивными организациями, полученные из внебюджетных источников, % к общим расходам**

**Table 2 – Funds spent by sport organizations, which had been received from extra budgetary resources, % to total expenditures**

№	Вид организации / Type of organization	2014	2015	2016	2017
1	Всего, ед., в том числе: / Total, no., including:	7,6%	7,9%	8,5%	9,8%
2	ДЮСШ, СШ / Youth sport schools, sport schools	7,1%	7,4%	8,0%	8,5%
3	СДЮСШОР, СШОР / Youth sport schools of Olympic reserve, Sport schools of Olympic reserve	7,4%	8,2%	8,3%	8,6%
4	УОР / Vocational schools of Olympic reserve	4,9%	6,8%	6,5%	7,0%
5	ЦСП, ЦОП / Sport training centers, Olympic training centers	9,3%	6,8%	6,3%	6,4%
6	Другие организации / Other bodies	11,8%	12,9%	15,1%	27,5%

– их количество выросло на 113%. Естественно, что основными факторами, влияющими на соотношение разных видов организаций, являлись не рыночные механизмы, а федеральные, региональные и муниципальные программы развития физической культуры и спорта и последовательная реализация государственной политики.

В соответствии с нормативными правовыми условиями и реализуемыми в настоящее время направлениями работы преобладающей перечень услуг, реализуемых государственными спортивными организациями, выглядит следующим образом:

- услуги спортивной подготовки;
  - психологическое сопровождение подготовки спортсменов;
  - медицинское и медико-биологическое сопровождение подготовки спортсменов;
  - тренировочные занятия для детей, молодежи и взрослых;
  - сдача в аренду спортивных сооружений и тренировочных баз;
  - предоставление в пользование нежилых помещений, административных помещений;
  - услуги в сфере временного проживания на базе собственных общежитий и гостиниц;
  - услуги в сфере общественного питания;
  - организация трансферта и перевозок людей.
- Также организации реализуют различные виды и направления, не требующие лицензирования деятельности: оказание услуг в сфере развлечений, спорта и отдыха, организации конференций и выставок, ремонт спортивного и туристического оборудования, консультационные и информационные услуги, проведение научных исследований в области физической культуры и спорта. В отличие от частного сектора государственные организации не занимаются проведением коммерческих соревнований по видам спорта и проведением индивидуальных тренировок.

Согласно данным формы федерального статистического наблюдения 5-ФК [9], имеется два параметра, способных дать характеристику внебюджетной деятельности организаций:

- денежные средства, потраченные на деятельность организации, полученные из внебюджетных источников;

- денежные средства, полученные благодаря приносящей доход деятельности (платные услуги).

С 2014 по 2017 гг. доля расходов из внебюджетных источников финансирования постепенно увеличивалась (таблица 2). Данная динамика в целом соответствует общему увеличению объемов денежных средств, выделяемых из государственных и муниципальных бюджетов (увеличение общих бюджетов в 2015 г. составило 5,7%, в 2016 г. – 2,6%, в 2017 г. – 10,2%; официальная годовая инфляция в России в 2014 г. – 11,36%; в 2015 г. – 12,9%; в 2016 г. – 5,4%; в 2017 г. – 2,5%). Интересным представляется то, что доля внебюджетных средств не превышает 10% во всех видах спортивных организаций (кроме других организаций различной ведомственной подчиненности).

Анализ учредительных документов различных организаций (всего 12 организаций разного вида) показал, что внебюджетное финансирование основывается на следующих отношениях:

- договорные отношения с физическими лицами;
- договорные отношения с юридическими лицами;
- отношения с фондами, осуществляющими поддержку физкультурно-спортивных организаций в России.

Нами было выявлено, что в соответствии с нормативными правовыми условиями организации могут относить денежные средства, получаемые в рамках федеральных субсидий, в разделы финансирования из федерального бюджета или внебюджетные источники. Данный порядок определяется региональными органами власти и затрудняет анализ собственно коммерческой деятельности организаций.

Доходы государственных спортивных организаций имеют выраженную динамику и неравномерность. В 2015 и 2017 годах объем денежных средств, полученных в результате приносящей доход деятельности, в 3 раза превышает таковой предыдущего года. При этом данные изменения касаются детско-юношеских спортивных школ, доходы

остальных видов организаций более равномерны и прогнозируемы (таблица 3).

Оценивая многолетнюю динамику изменения доходов от оказания платных услуг (таблица 4) были выявлены следующие особенности:

- коммерческая деятельность спортивных школ (ДЮСШ и СШ) имеет «рваный» характер. Значительный прирост в 142,5% сменяется снижением объемов внебюджетной деятельности на 22,5%, а затем вновь сменяется ростом в 2 раза;
- внебюджетная деятельность СДЮСШОР и СШОР также имеет неравномерный характер, периоды активного развития коммерческой составляющей (прирост в 191%) сменяются умеренным спадом – около 14%. Деятельность спортивных школ в большей степени основывается на проведении платных тренировочных занятий и использовании спортивных сооружений;

- коммерческая деятельность УОР в большей степени связана с оказанием платных образовательных услуг, использованием жилых и нежилых помещений, организацией общественного питания. Анализ доходной деятельности с 2014 по 2017 гг. демонстрирует возрастающую коммерциализацию работы УОР;

- несмотря на постепенное снижение доходов от внебюджетной деятельности на протяжении трех лет, ЦСП в 2017 году продемонстрировали увеличение количества спортсменов, проходящих спортивную подготовку в данных учреждениях на договорной основе.

В том, что касается анализа коммерческой деятельности других спортивных организаций, подающих отчетность по форме 5-ФК, резкое повышение доходов (в 10 раз) связано с включением в систему статистического наблюдения новых организаций (в 2014 году –

**Таблица 3 – Доходы от оказания платных услуг, тыс. руб.**

**Table 3 – Revenues received from commercial services, in thousand rub.**

№	Вид организации / Type of organization	2014	2015	2016	2017
1	Всего, ед., в том числе: / Total, no., including:	13 375 358,0	32 430 675,0	25 124 160,9	78 243 063,8
2	ДЮСШ, СШ / Youth sport schools, sport schools	6 922 481,1	21 535 419,1	7 989 448,6	42 817 588,5
3	СДЮСШОР, СШОР / Youth sport schools of Olympic reserve, Sport schools of Olympic reserve	4 389 163,4	3 786 707,6	11 019 046,1	9 380 195,9
4	УОР / Vocational schools of Olympic reserve	452 690,8	590 330,9	321 559,7	460 418,6
5	ЦСП, ЦОП / Sport training centers, Olympic training centers	1 120 019,0	669 990,6	539 331,9	702 557,0
6	Другие организации / Other bodies	491 001,7	5 848 226,8	5 254 774,6	24 882 303,8

**Таблица 4 – Динамика доходов от оказания платных услуг, в % к прошлому году**

**Table 4 – Dynamics of revenues received from commercial services, in % to the previous year**

№	Вид организации / Type of organization	2014-2015 гг. / 2014-2015 years	2015-2016 гг. / 2015-2016 years	2016-2017 гг. / 2016-2017 years
1	Всего, ед., в том числе: / Total, no., including:	142,5%	-22,5%	211,4%
2	ДЮСШ, СШ / Youth sport schools, sport schools	211,1%	-62,9%	435,9%
3	СДЮСШОР, СШОР / Youth sport schools of Olympic reserve, Sport schools of Olympic reserve	-13,7%	191,0%	-14,9%
4	УОР / Vocational schools of Olympic reserve	30,4%	-45,5%	43,2%
5	ЦСП, ЦОП / Sport training centers, Olympic training centers	-40,2%	-19,5%	30,3%
6	Другие организации / Other bodies	1091,1%	-10,1%	373,5%

109 организаций, в 2015 – 197 организаций). В ряде работ последних лет [7, 10] уделяется внимание государственным спортивным школам и училищам олимпийского резерва как предпринимательски ориентированным структурам. Согласно международной практике предпринимательства, для таких организаций важным является ориентация на потребителя [1], использование рыночных инструментов и внедрение инноваций в свою деятельность [6]. Для того чтобы выделить рыночный аспект в работе спортивных организаций, следует обратить внимание на соотношение общего количества занимающихся в рамках государственного (муниципального) задания и занимающихся, оплачивающих свои тренировочные занятия самостоятельно (таблица 5).

В спортивных школах платно занимаются не более 4% занимающихся, причем с 2014 года их количество постепенно растет и доля увеличивается (+1,6%). В училищах наблюдается определенная тенденция к развитию в геометрической прогрессии этого показателя – с 0,1% до 3,7% за 3 года. В ЦСП и ЦОП количество платных занимающихся держится на уровне выше среднего по России – от 4,4 до 8,5%. Сопоставление данного параметра с общим уровнем доходов спортивных организаций позволяет говорить о незначительном

вкладе платных занятий в доходную часть спортивных организаций. Следовательно, основной объем денежных средств, формирующих внебюджетную часть государственных спортивных организаций, формируется не за счет оказания услуг спортивной подготовки или проведения платных тренировочных занятий.

Чтобы определить масштабы коммерческой деятельности отдельного вида спортивной организации, нами были проведены выявление, анализ и оценка средних показателей их работы за 2017 год. На основании данных параметров выявлены значимые различия между спортивными школами, училищами и центрами спортивной подготовки. При этом следует учитывать, что в таком случае региональные особенности и различия в уровне коммерциализации разных видов спорта и спортивных дисциплин будут нивелированы. В среднем в 2017 году в спортивной школе (ДЮСШ или СШ) проходили подготовку 731 человек, из которых платно – 26 занимающихся (4%). Бюджет такой спортшколы составляет 18 млн. рублей, из которых внебюджетные источники – 1,53 млн. руб. Доходы от приносящей доход деятельности составили 12 млн. рублей.

В спортивной школе олимпийского резерва (СДЮСШОР, СШОР) в среднем занималось

**Таблица 5 – Доля занимающихся в государственных спортивных организациях на договорной основе, чел., %**  
**Table 5 – The share of people training in state sport organizations on the contractual basis, persons, %**

№	Вид организации / Type of organization	2014		2015		2016		2017	
		Всего, чел./ Total, people	Платно, %/ For payment, %	Всего, чел./ Total, people	Платно, %/ For payment, %	Всего, чел./ Total, people	Платно, %/ For payment, %	Всего, чел./ Total, people	Платно, %/ For payment, %
1	Всего, ед., в том числе: / Total, no., including:	3 278 048	<b>2,5</b>	3 307 219	<b>3,0</b>	3 269 341	<b>3,6</b>	3 290 626	<b>4,0</b>
2	ДЮСШ, СШ / Youth sport schools, sport schools	2 351 367	<b>2,0</b>	2 621 832	<b>2,6</b>	2 568 148	<b>3,3</b>	2 601 726	<b>3,6</b>
3	СДЮСШОР, СШОР / Youth sport schools of Olympic reserve, Sport schools of Olympic reserve	820 156	<b>2,7</b>	523 327	<b>3,3</b>	527 898	<b>3,5</b>	539 249	<b>3,7</b>
4	УОР / Vocational schools of Olympic reserve	12 248	-	11 754	<b>0,1</b>	11 819	<b>2,1</b>	12 331	<b>3,7</b>
5	ЦСП, ЦОП / Sport training centers, Olympic training centers	36 556	<b>5,1</b>	43 432	<b>4,4</b>	36 713	<b>6,6</b>	25 750	<b>8,5</b>
6	Другие организации / Other bodies	57 721	<b>16,0</b>	106 783	<b>10,7</b>	124 763	10,0	111 573	<b>12,9</b>

519 человек, из которых на платной основе – 19 (3,6%). Средний бюджет СДЮСШОР составил 47 млн. руб., при этом из внебюджетных источников – 4 млн. руб. За счет коммерческой деятельности средняя спортивная школа олимпийского резерва смогла заработать 9 млн. руб., что несколько меньше доходов ДЮСШ в этот год.

В училищах олимпийского резерва в 2017 году в среднем числилось 224 человека, из которых в рамках платных услуг – всего 8 человек (4%). Бюджет УОР составил 134 млн. рублей, при этом из внебюджетных источников было потрачено 9,5 млн. рублей. За счет приносящей доход деятельности среднему УОР удалось заработать 8,4 млн. руб.

Из 177 человек, зачисленных в ЦСП или ЦОП, 15 человек проходили подготовку в платных группах (8,5%). Данный факт представляется интересным, так как в соответствии с государственной политикой центры спортивной подготовки ориентированы на работу с региональными сборными командами по видам спорта. Бюджет среднего ЦСП составил в 2017 году 92,4 млн. руб., при этом из внебюджетных источников – 5,9 млн. руб. Объем денежных средств, полученных от приносящей доход деятельности, составил 4,85 млн. руб.

В спортивных организациях, указанных в 5-ФК в качестве «другие организации» в среднем занималось 478 человек в одной организации, при этом 61 человек – платно (13%). Бюджет такой организации составил 50,4 млн. руб., при этом из внебюджетных источников – 13,9 млн. руб. (почти 27,5%). За счет приносящей доход деятельности такие организации заработали 106, 8 млн. руб.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные фактические материалы и результаты исследований динамики выявленных за четыре года (2014-2017 гг.) показателей позволили определить ряд тенденций по развитию коммерческой деятельности государственных спортивных организаций.

1. Различия в коммерческой деятельности между двумя группами спортивных организаций будут увеличиваться. Спортивные

школы и спортивные школы олимпийского резерва будут ориентированы на реализацию физкультурно-спортивных и образовательных услуг, а также предоставление собственных спортивных сооружений и неиспользуемых помещений. Тогда как училища олимпийского резерва и центры спортивной подготовки, кроме сдачи в аренду спортивных сооружений, будут уделять внимание услугам в сфере организации общественного питания, временного проживания и обеспечения трансферта и переезда.

2. Доля занимающихся в платных группах составляет 4% от общего числа занимающихся в спортивных школах, спортивных школах олимпийского резерва и училищах олимпийского резерва, а также 8% в центрах спортивной подготовки. В дальнейшем, при текущих социально-экономических условиях, данное соотношение останется прежним по причине низкой мотивации руководителей спортивных школ к созданию платных групп и повышенному административному вниманию к реализации государственного задания и государственной политики.

3. Доля внебюджетного финансирования государственных спортивных организаций продолжит расти, поддерживая сформировавшийся в течение исследуемого периода вектор. Такая тенденция в меньшей степени направлена на развитие взаимоотношений со спонсорами и партнерами из других отраслей и в значительной степени ориентирована на взаимодействие со специализированными фондами, выделяющими субсидии и гранты на конкурсной основе (такие как «Фонд поддержки олимпийцев России», Благотворительный фонд «Искусство, наука и спорт»). Деятельность государственных организаций на получение субсидий и целевого финансирования из федерального бюджета и в дальнейшем будет достаточно активной.

Возможным вариантом взаимодействия между государственными и негосударственными спортивными организациями с целью развития коммерческой деятельности является создание кластерной формы взаимодействия [1]. При этом в кластерную форму входят следующие субъекты:

- государственные спортивные школы и спортивные школы олимпийского резерва, реализующие программы спортивной подготовки и дополнительного образования в рамках государственного финансирования;

- некоммерческие организации в виде частных спортивных школ или центров индивидуальной подготовки, оказывающие платные услуги для воспитанников государственных спортивных школ с целью повышения уровня их мастерства или сохранения контингента после отчисления из спортивной школы;

- государственные и негосударственные медицинские и научно-методические организации, осуществляющие медицинское, медико-биологическое и научно-методическое сопровождение тренировочного и соревновательного процессов.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Вакалова, Л.Г. Региональные аспекты формирования олимпийского кластера / Л.Г. Вакалова, Е. П. Гетман, С. С. Воеводина // «Физическая культура, спорт – наука и практика». – 2013. – № 2. – С. 44-50.
2. Кандаурова, Н.В. Организационно-управленческая и предпринимательская деятельность руководителя спортивной школы: автореф. дис ... д-ра пед. наук: 13.00.04 // Н.В. Кандаурова. – М.: Мос. гор. пед. ун-т, 2015. – 36 с.
3. Леднев, В.А. Мировая индустрия спорта: в поисках нового баланса. / В.А. Леднев // Вестник Российского международного олимпийского университета / изд. АНО ДПО «РМОУ». – 2016. – № 2 (19). – С. 16-23.
4. Маслов А.В. Концептуальные подходы к разработке стратегии предпринимательской деятельности в сфере физической культуры и спорта: автореферат дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.В. Маслов. – Ин-т экономики УрО РАН, Екатеринбург, 2013. – 24 с.
5. Неверкович, С.Д. Экономический анализ в системе управления физкультурно-спортивной деятельностью / С.Д. Неверкович, А.А. Попова // Наука и Образование. – 2014. – №1 (73). – С. 115-120.
6. Орлова, Л.Н. Индустрия спорта: государственное регулирование, предпринимательская деятельность или государственно-частное партнерство / Л.Н. Орлова, А.Б. Ильин, С.А. Остроухов // «Современная конкуренция». – 2018. – №2-3 (68-69). – С. 112-125.
7. Остроухов, С.А. Управление развитием спортивных организаций как предпринимательски-ориентированных структур: автореф. дис ... канд.

Похожие системы взаимодействия уже сложились в нескольких регионах России (как правило, в городах с населением свыше 1 млн. человек) в таких видах спорта, как футбол, хоккей, фигурное катание, теннис, смешанные боевые единоборства, художественная гимнастика, конный спорт.

Резюмируя итоги исследования, отмечаем, что тенденции по развитию коммерческой деятельности государственных спортивных организаций в достаточной степени имеют зависимость от общего платежеспособного спроса населения на реализуемые услуги, целей и задач государственной политики в области физической культуры и спорта, а также желания руководителей учреждений организовывать коммерческую деятельность для привлечения внебюджетного финансирования.

- экон. наук: 08.00.05 / С.А. Остроухов. – М.: Рос. экон. ун-т им. Г.В. Плеханова, 2017. – 23 с.
8. Тимакова, Т.С. К проблеме повышения качества подготовки квалифицированного резерва спортивными школами страны / Т.С. Тимакова // «Вестник спортивной науки». – 2016, № 3 – С. 18-22.
9. Форма федерального статистического наблюдения 5-ФК за 2014, 2015, 2016, 2017 гг. – URL: <https://www.minsport.gov.ru/sport/podgotovka/82/1452/>
10. Шинкевич, А.И. Экономическое содержание инфраструктуры сферы спортивных услуг // А. И. Шинкевич, Р.У. Ногуманов // Российское предпринимательство. – 2017. – № 8. – С. 1413-1420.
11. Choudhary, J. Governance of Sports in India / J. Choudhary, J. Ghosh // An IIMB Management Review Initiative. – 2013. – № 9. – P. 21-28.
12. Cuneen, J. Sport industry research and analysis: an approach to informed decision making / J. Cuneen, D. A. Tobar // «Journal of Sport Management», Holcomb Hathaway. – 2016. – № 2. – P. 246-259.
13. Damo, E. Management of sport organizations // E. Damo, G. Pano / «European journal of economics and management sciences». – 2015. – № 4. – P. 12-15.
14. Jones, W. Exploring the relationship between intercollegiate athletic expenditures and team on-field success among NCAA division and institutions / W. Jones // «Journal of Sports Economics». – 2013. – № 14 (6). – P. 584-606.
15. Paweta, E. Entrepreneur-related constructs explaining the emergence of born global firms: a systematic literature review / E. Paweta // «Entrepreneurial business and economic review». – 2015. – № 3 (4) – P. 11-36.

#### REFERENCES:

1. Vakalova L.G., Getman E.P., Voevodina S.S. Regional aspects of development of the Olympic cluster. Physical culture, sport - science and practice [Fizicheskaja kultura, sport – nauka i praktika], 2013, no. 2, pp. 44 – 50.

2. Kandaurova N.V. Organizational, managerial and entrepreneurial activities of the head of a sport school: abstr. dis.... Dr. of Ped. sciences: 13.00.04, Moscow, Mos. St. Ped. University [Mos. gor. ped. un-t], 2015, 36 p.
3. Lednev V.A. World sport industry: searching for a new balance. Bulletin of the Russian International



- Olympic University [Vestnik Rossiiskogo mezhdunarodnogo olimpiiskogo universiteta]. Ed. by ANO DPO "RMOU", 2016, no. 2 (19), pp. 16-23.
4. Maslov A.V. Conceptual approaches to the development of an entrepreneurial strategy in the field of physical culture and sport: abstr. dis ... Cand. of Econ. sciences : 08.00.05. Institute of Economics [Institut Ekonomiki]. Ekaterinburg, UrO RAN Publ., 2013, 24 p.
  5. Neverkovich S.D., Popova A.A. Economic analysis in the management system of physical culture and sport activities. Science and Education [Nauka i obrazovanie], 2014, no 1 (73), pp. 115 - 120.
  6. Orlova L.N., Ilin A.B., Ostroukhov S.A. Sport industry: state regulation, entrepreneurial activity or public-private partnership. Moscow, Modern Competition [Sovremennaiia konkurentsia], 2018, №2-3 (68-69), pp. 112-125.
  7. Ostroukhov S.A. Managing the development of sport organizations as entrepreneurial-oriented structures : abstr. dis ... Cand. of Econ. sciences: 08.00.05. Moscow, G.V. Plekhanov Russ. econ. university [Ros. econ. un-t im. G.V. Plekhanova], 2017, 23 p.
  8. Timakova T.S. Concerning the issue of improving training quality of professional reserve by national sport schools. Moscow, Bulletin of Sport Science [Vestnik sportivnoi nauki], 2016, no. 3, pp. 18-22.
  9. The form of federal statistical observation 5-FK for 2014, 2015, 2016, 2017. - URL: <https://www.min-sport.gov.ru/sport/podgotovka/82/1452/>
  10. Shinkevich A.I., Nogumanov R.U. Economic content of the infrastructure of sport services. Russian entrepreneurship [Rossiiskoe predprinimatelstvo], 2017, no. 8, pp. 1413-1420.
  11. Choudhary J., Ghosh, J. Governance of Sports in India. An IIMB Management Review Initiative, 2013, no 9, pp. 21-28.
  12. Cuneen J., Tobar D.A. Sport industry research and analysis: an approach to informed decision making. Journal of Sport Management, Holcomb Hathaway, 2016, № 2, P. 246-259.
  13. Damo E., Pano G. Management of sport organizations. European journal of economics and management sciences, 2015, no 4, pp. 12-15.
  14. Jones W. Exploring the relationship between inter-collegiate athletic expenditures and team on-field success among NCAA division and institutions. Journal of Sports Economics, no. 14 (6), 2013, pp. 584-606.
  15. Paweta, E. Entrereneur-related constructs explaining the emergence of born global firms: a systematic literature review. Entrepreneurial business and economic review, 2015, no. 3 (4), pp. 11-36.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Братков Кирилл Ильич (Bratkov Kirill Ilich) – старший преподаватель факультета спортивного менеджмента; Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; 105318, г. Москва, ул. Измайловский Вал, д.2; e-mail: [bratkovk@mail.ru](mailto:bratkovk@mail.ru); ORCID 0000-0002-6825-8409.

Степыко Дмитрий Геннадьевич (Stepyko Dmitrii Gennadevich) – начальник отдела науки и научно-методического обеспечения Департамента науки и образования Министерства спорта Российской Федерации, старший преподаватель; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова; 117997, г. Москва, Стремянный пер., 36; e-mail: [stepunit@mail.ru](mailto:stepunit@mail.ru); ORCID 0000-0003-2969-5355.

#### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Братков, К.И. Современные тенденции развития коммерческой деятельности государственных спортивных организаций / К.И. Братков, Д.Г. Степыко // Наука и спорт: современные тенденции. – 2019. – Т. 7, № 2. – С. 21-29

#### FOR CITATION

Bratkov K.I., Stepyko D.G. Current trends in the development of commercial activity of state sport organizations. Science and sport: current trends, 2019, vol. 7, no. 2, pp. 21-29 (in Russ.)