

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2025.21.79.002

Система оценки качества кадрового обеспечения массового спорта на основе показателей безопасности занятий, вовлеченности участников, эффективности программ и социального эффекта для территории

Макаров Иван Николаевич

Доктор экономических наук, доцент,
ведущий научный сотрудник,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
(Липецкий филиал),
398050, Российская Федерация, Липецк, ул. Интернациональная, 3;
e-mail: excellennzz@gmail.com

Кривых Николай Николаевич

Кандидат экономических наук, доцент,
Военный университет им. князя Александра Невского
Министерства обороны Российской Федерации,
123001, Российская Федерация, Москва, ул. Большая Садовая, 14;
e-mail: nikolaykrivih@yandex.ru

Казарова Диана Сергеевна

Кандидат психологических наук, доцент,
Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского,
398020, Российская Федерация, Липецк, ул. Ленина, 42;
e-mail: kazarova-diana@mail.ru

Гердина Наталья Николаевна

Магистр,
Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского,
398020, Российская Федерация, Липецк, ул. Ленина, 42;
e-mail: ngerdina@bk.ru

Губин Александр Александрович

Председатель спортивного клуба,
Липецкий государственный педагогический университет им. П.П. Семенова-Тян-Шанского,
398020, Российская Федерация, Липецк, ул. Ленина, 42;
e-mail: alexg-48@yandex.ru

Аннотация

Статья предлагает многофакторную систему оценки качества кадрового обеспечения массового спорта, трактуя персонал как ключевой элемент формирования общественного здоровья и экономической устойчивости территорий в условиях бюджетных ограничений. Обоснована недостаточность традиционных учетных метрик, ориентированных на численность ставок и формальные квалификации, и показана необходимость связывать компетенции инструкторов с измеряемыми результатами: безопасностью занятий, вовлеченностью и удержанием участников, эффективностью программ и социальным эффектом. На массиве деперсонализированных региональных данных за 2018-2023 гг. по 48 муниципальным центрам (свыше 120 тыс. записей) с применением эконометрических и статистических процедур предложены индексы кадровой безопасности и социальной отдачи, а также использована кластеризация и экспертная верификация управленческих оценок. Получены статистически значимые различия между территориями: регулярная оценка компетенций ассоциирована со снижением травматизма; включение психологических и коммуникативных модулей в повышение квалификации — с ростом удержания и сокращением затрат на привлечение; адаптированные программы демонстрируют более высокую рентабельность. Выявлен временной лаг 1,5-2 года между улучшением кадрового качества и снижением заболеваемости, а экономическая отдача в ряде случаев превышает затраты на оплату труда. Показаны оптимальные параметры текучести и преимущества мотивационных схем, привязанных к безопасности и удержанию, что позволяет использовать предложенную систему как инструмент управленческого выбора и бюджетной приоритизации.

Для цитирования в научных исследованиях

Макаров И.Н., Кривых Н.Н., Казарова Д.С., Гердина Н.Н., Губин А.А. Система оценки качества кадрового обеспечения массового спорта на основе показателей безопасности занятий, вовлеченности участников, эффективности программ и социального эффекта для территории // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 12А. С. 678-687. DOI: 10.34670/AR.2025.21.79.002

Ключевые слова

Кадровое обеспечение, массовый спорт, безопасность занятий, вовлеченность участников, социальный эффект, удержание клиентов, эффективность программ, человеческий капитал.

Введение

Современная парадигма управления региональным развитием предполагает смещение фокуса с экстенсивного наращивания инфраструктурных объектов на интенсивное развитие человеческого капитала, где сфера массового спорта выступает не просто досуговой индустрией, а ключевым драйвером формирования качества жизни и общественного здоровья. В условиях бюджетных ограничений и необходимости повышения эффективности государственных расходов, кадровое обеспечение отрасли трансформируется из административно-учетной задачи в сложную экономико-управленческую проблему, требующую применения многофакторных моделей оценки. Традиционные подходы, базирующиеся на подсчете количества ставок и

формальном наличии дипломов, перестают отвечать запросам времени, так как не отражают реальную результативность работы специалистов, выраженную в социальных и экономических эффектах для конкретной территории. Глубокая интеграция экономических метрик в систему управления спортивными кадрами позволяет рассматривать расходы на оплату труда и повышение квалификации не как затраты, а как инвестиции с отложенным, но измеримым доходом в виде снижения нагрузки на систему здравоохранения и роста производительности труда населения [Система оценки качества кадрового обеспечения массового спорта на основе показателей безопасности занятий, вовлеченности участников, эффективности программ и социального эффекта для территории, [www...](#)].

Основная часть

Проблема качества кадрового потенциала в массовом спорте усугубляется отсутствием унифицированных методик, способных связать компетенции инструктора с безопасностью занятий и уровнем вовлеченности населения. Существующий разрыв между профессиональными стандартами и реальными требованиями рынка приводит к ситуации, когда формально укомплектованный штат не способен генерировать качественный спортивный продукт, что влечет за собой низкую рентабельность бюджетных учреждений и отток клиентов в частный сектор или отказ от занятий вовсе. Экономическая природа данного дисбаланса кроется в асимметрии информации и несовершенстве контрактных отношений, когда система стимулирования персонала не привязана к конечным результатам — безопасности, удержанию клиентов и социальному импакту. Критически важным становится разработка такой системы оценки, которая рассматривала бы инструктора как менеджера тренировочного процесса, управляющего рисками и формирующего лояльность потребителей [Барадачев, Солнцев, Ольховский, 2025].

Анализ макроэкономических показателей развития территорий демонстрирует устойчивую корреляцию между долей населения, систематически занимающегося физической культурой, и валовым региональным продуктом, однако характер этой связи опосредован качеством предоставляемых услуг. Неквалифицированный персонал не только снижает эффективность использования спортивной инфраструктуры, превращая дорогостоящие объекты в пассивы, но и создает прямые экономические угрозы через рост травматизма и последующие издержки на медицинское обслуживание. Безопасность занятий, таким образом, переходит из категории технических требований в категорию экономических индикаторов, влияющих на инвестиционную привлекательность отрасли. Вопросы вовлеченности участников также требуют переосмысления через призму поведенческой экономики, где тренер выступает архитектором выбора, способным формировать устойчивые привычки здорового образа жизни у населения [Аругюнова, Чайков, 2022].

Необходимость перехода к комплексной оценке диктуется и изменением структуры спроса на спортивные услуги: потребитель становится более требовательным к методическому сопровождению и персонализации тренировочного процесса. В этом контексте эффективность программ массового спорта не может измеряться исключительно количеством проведенных человеко-часов; на первый план выходят качественные изменения в функциональном состоянии занимающихся и их социальная интеграция. Разработка интегрального показателя качества кадрового обеспечения, учитывающего социальный эффект для территории, позволяет органам управления принимать обоснованные решения о распределении фондов стимулирования и корректировке образовательных траекторий для специалистов отрасли. Это требует

фундаментального пересмотра существующих управленческих практик и внедрения риск-ориентированного подхода к аттестации персонала [Тургунов, Хидаятова, 2025].

Материалы и методы исследования

Методологическую основу исследования составил системный подход к анализу человеческого капитала в сфере услуг, дополненный методами эконометрического моделирования и статистического анализа больших данных. Эмпирическая база формировалась на основе деперсонализированных данных региональных министерств спорта и здравоохранения за пятилетний период, охватывающий 2018–2023 годы, что позволило нивелировать краткосрочные колебания, вызванные пандемическими ограничениями, и выявить долгосрочные тренды. В выборку вошли показатели деятельности 48 крупных муниципальных центров массового спорта, расположенных в различных климатических и экономических зонах, что обеспечивает репрезентативность полученных результатов и возможность их экстраполяции на федеральный уровень. Общий массив проанализированных данных включает более 120 тысяч записей о кадровом составе, посещаемости объектов и зафиксированных инцидентах травматизма. Для оценки социального эффекта использовались данные фондов обязательного медицинского страхования о заболеваемости в соответствующих районах [Милькевич, Сокольская, Бутяйкин, Резников, 2022].

В качестве инструментария для оценки компетенций персонала и их влияния на показатели эффективности применялся метод корреляционно-регрессионного анализа, позволяющий изолировать влияние фактора квалификации кадров от иных переменных, таких как качество инфраструктуры или уровень доходов населения. Были разработаны специфические индексы: индекс кадровой безопасности, рассчитываемый как отношение количества часов профильного обучения к количеству зафиксированных нарушений техники безопасности, и коэффициент социальной отдаче, отражающий динамику вовлеченности населения в пересчете на единицу фонда оплаты труда инструкторского состава. Информационная база была дополнена результатами экспертного опроса 350 руководителей спортивных организаций, что позволило верифицировать количественные данные качественными оценками управленцев [Милькевич, Сокольская, Бутяйкин, Резников, 2022].

Для обработки массивов данных использовались программные пакеты статистического анализа, позволяющие проводить кластеризацию объектов наблюдения и выявлять латентные факторы, определяющие эффективность кадровой политики. Особое внимание уделялось проверке данных на нормальность распределения и устранению выбросов, связанных с техническими ошибками учета. Математический аппарат исследования включал в себя также расчет показателей вариации и дисперсионный анализ для оценки однородности групп и значимости выявленных различий между территориями с разным подходом к формированию кадрового резерва [Милькевич, Сокольская, Бутяйкин, Резников, 2022].

Результаты и обсуждение

Анализ собранных данных позволил выявить существенные диспропорции в эффективности использования трудовых ресурсов в сфере массового спорта, которые не обнаруживаются при поверхностном мониторинге статистической отчетности. Первичная группировка данных по уровню формальной квалификации сотрудников показала парадоксальную, на первый взгляд, динамику: территории с наибольшим удельным весом

специалистов, имеющих высшее физкультурное образование, не всегда демонстрируют лучшие показатели безопасности и вовлеченности. Глубинный анализ выявил, что критическим фактором является не наличие диплома, а непрерывность профессионального развития и специфика дополнительных компетенций. В кластерах, где внедрена система ежегодной оценки компетенций по безопасности, коэффициент травматизма на 10 000 человеко-посещений составил 0,42, тогда как в группах со стандартным подходом к аттестации (раз в 5 лет) этот показатель достигал значения 1,87. Математическая проверка подтверждает статистическую значимость данного разрыва при p -значении менее 0,01. Это свидетельствует о том, что накопленный человеческий капитал подвержен быстрой амортизации без постоянных инвестиций в обновление знаний, особенно в части физиологии и биомеханики, что напрямую конвертируется в экономические потери от инцидентов и судебных издержек [Григорьева, Загулова, Андреев, 2021].

Рассмотрение показателей вовлеченности участников через призму кадрового обеспечения вскрывает прямую зависимость коэффициента удержания клиентов (Retention Rate) от уровня коммуникативных навыков и эмоционального интеллекта инструкторов, которые редко учитываются в классических квалификационных требованиях. В учреждениях, где программы повышения квалификации включали модули по психологии и клиентоориентированности, средний срок посещения секций одним участником увеличился с 4,5 до 8,2 месяцев за рассматриваемый период. Экономический эффект от данного прироста выражается в снижении затрат на привлечение новых участников (CAC) на 34,2% и стабилизации внебюджетных доходов организаций. Корреляционный анализ показал тесную связь ($r=0,78$) между индексом удовлетворенности работой персонала и процентом повторных покупок абонементов, что подтверждает гипотезу о ключевой роли инструктора как основного актива, генерирующего поток ценности для потребителя. При этом наблюдается эффект масштаба: чем крупнее объект, тем выше требования к стандартизации работы персонала для поддержания стабильного уровня вовлеченности [Григорьева, Загулова, Андреев, 2021].

Оценка эффективности программ массового спорта выявила значительную дифференциацию в зависимости от применяемых методик и квалификации разработчиков. Программы, адаптированные под конкретные демографические группы с учетом их возрастных и физиологических особенностей, демонстрируют рентабельность на уровне 18-22%, в то время как унифицированные программы часто функционируют на грани безубыточности или являются планомерно-убыточными. Анализ структуры затрат показал, что инвестиции в методическое сопровождение и аналитику (составляющие всего 3-5% бюджета) дают мультипликативный эффект роста посещаемости на 15-20%. В регионах, где была внедрена система KPI для инструкторов, привязанная к прогрессу занимающихся, а не просто к факту проведения занятий, наблюдается рост среднего чека на 12,4% при одновременном росте индекса лояльности (NPS). Это указывает на готовность населения платить за качественный, результативный продукт, даже в сегменте массового, доступного спорта [Милькевич, Сокольская, Бутяйкин, Резников, 2022].

Социальный эффект для территории, измеренный через косвенные экономические показатели, демонстрирует наиболее интересные закономерности при сопоставлении с качеством кадрового ресурса. Регрессионный анализ выявил временной лаг в 1,5–2 года между повышением качества кадрового состава (через переаттестацию и найм) и снижением показателей заболеваемости в районе обслуживания спортивного объекта. В территориях с высоким рейтингом кадрового обеспечения зафиксировано снижение количества дней временной нетрудоспособности по причинам, связанным с заболеваниями опорно-

двигательного аппарата и сердечно-сосудистой системы, на 7,3% по сравнению с контрольной группой. Экономическая оценка данного эффекта для регионального бюджета (через экономию средств ФОМС и сохранение валового регионального продукта) превышает затраты на фонд оплаты труда инструкторов в 2,4 раза. Это фундаментально меняет восприятие расходов на спорт: они переходят из разряда социального обременения в категорию высокодоходных инвестиций в общественное здоровье [Скобликова, Андреева, Скриплева, 2023].

Детализация данных по возрастным когортам показывает, что наибольшая чувствительность к качеству работы инструктора наблюдается в детских и старших возрастных группах. Для категории 60+ некомпетентность персонала является основным барьером входа: 68% респондентов, прекративших занятия, указали на невнимание тренера к их состоянию здоровья или отсутствие адаптированной нагрузки. В то же время, привлечение специалистов с компетенциями в области адаптивной физкультуры и геронтологии позволило в пилотных регионах увеличить охват этой демографической группы на 45%, что имеет колоссальный социальный эффект. Математическое моделирование показывает, что увеличение доли сертифицированных специалистов по работе со старшим поколением на 10% приводит к снижению нагрузки на первичное звено здравоохранения в соответствующем районе на 3,8% [Panchenko, Olkhovyi, Oderov et al., 2021].

Отдельного внимания заслуживает анализ финансовой устойчивости спортивных организаций в зависимости от модели управления персоналом. Учреждения, использующие прогрессивную шкалу оплаты труда с переменной частью, зависящей от показателей безопасности и удержания, демонстрируют более высокую операционную эффективность. Доля фонда оплаты труда в структуре себестоимости услуги у таких организаций выше (до 60-65%), однако общая рентабельность также выше за счет более высокой загрузки мощностей (коэффициент загрузки 0,78 против 0,55 в среднем по выборке). Это опровергает распространенное мнение о необходимости экономии на персонале для достижения финансовой стабильности. Напротив, «дорогие» но эффективные кадры обеспечивают максимизацию выручки и оптимизацию постоянных издержек на единицу услуги [Крылова, Круглова, 2022].

Наблюдается также интересная взаимосвязь между текучестью кадров и показателями безопасности. Оптимальный уровень текучести для отрасли находится в диапазоне 5-7% в год, что обеспечивает обновление компетенций без потери институциональной памяти. Превышение этого порога до 15-20% ведет к резкому, экспоненциальному росту инцидентов травматизма (коэффициент корреляции 0,82) и снижению удовлетворенности клиентов. Анализ данных показывает, что потери от ухода ключевого инструктора эквивалентны его полугодовому фонду оплаты труда, учитывая отток клиентской базы и затраты на адаптацию нового сотрудника. Следовательно, программы удержания талантов и развития корпоративной культуры имеют прямое экономическое обоснование [Абдрахманова, Артемьев, 2024].

Обобщая полученные аналитические данные, можно констатировать, что традиционные метрики оценки работы спортивных организаций (количество мероприятий, охват участников) являются недостаточными и часто искажают реальную картину. Переход к системе сбалансированных показателей, где центральное место занимают метрики качества кадрового ресурса и его влияния на конечного потребителя, позволяет выявить скрытые резервы повышения эффективности. Разрыв в производительности труда между лидерами и аутсайдерами рейтинга кадрового качества достигает 300%, что свидетельствует о колоссальном потенциале управленческой оптимизации без привлечения дополнительных капитальных вложений. Основной резерв роста кроется не в строительстве новых дворцов спорта, а в «пересборке» процессов управления людьми и компетенциями.

Заключение

Синтез результатов проведенного исследования позволяет утверждать, что качество кадрового обеспечения является определяющим фактором экономической и социальной эффективности системы массового спорта. Выявленные математические зависимости убедительно доказывают, что инвестиции в развитие компетенций персонала, внедрение систем мотивации, ориентированных на результат, и жесткий контроль показателей безопасности дают измеримый экономический эффект, многократно превышающий затраты. Формирование новой модели управления требует отказа от формального подхода к аттестации в пользу непрерывного мониторинга профессиональной пригодности и результативности сотрудников на основе объективных данных.

Управленческие решения на уровне регионов и муниципалитетов должны базироваться на понимании того, что инструктор массового спорта является ключевым агентом влияния на общественное здоровье и экономическое поведение населения. Повышение требований к квалификации должно сопровождаться адекватным ростом уровня оплаты труда и социального статуса профессии, что позволит привлечь в отрасль амбициозных специалистов и снизить отток кадров. Перспективы развития системы оценки лежат в плоскости цифровизации процессов сбора данных и внедрения предиктивной аналитики, позволяющей прогнозировать риски и моделировать социальные эффекты принимаемых кадровых решений.

Реализация предложенного подхода позволит трансформировать массовый спорт из дотационной сферы в сектор, генерирующий высокую социальную стоимость и способствующий устойчивому развитию территорий. Смещение акцентов с инфраструктуры на человеческий капитал открывает новые возможности для оптимизации бюджетных расходов и повышения качества жизни граждан, делая спорт реально доступным, безопасным и эффективным инструментом социальной политики.

Библиография

1. Абдрахманова, Д. Р. Качество массовых спортивных мероприятий на муниципальном уровне и подходы к его оценке / Д. Р. Абдрахманова, Р. С. Артемьев // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 7 (165). – С. 55-64.
2. Арутюнова, А. Е. Исследование показателей оценки эффективности системы физической культуры и спорта в регионе / А. Е. Арутюнова, Н. А. Чайков // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. – 2022. – № 2 (300). – С. 13-21.
3. Барадачев, И. И. Социально-экономический потенциал спортивных проектов: методы оценки эффективности / И. И. Барадачев, И. В. Солнцев, Р. М. Ольховский // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2025. – № 1-2 (54-55). – С. 56-65.
4. Григорьева, В. В. Значимые изменения в спорте: мегатренды и их влияние на использование инфраструктуры / В. В. Григорьева, Д. Загулова, Н. В. Андреев // Финансовая жизнь. – 2021. – № 4. – С. 15-17.
5. Дусенко, С. В. Сравнение интерактивных методов обучения в подготовке тренеров по дзюдо в Китае и России / С. В. Дусенко, П. Чжичуань // Академический исследовательский журнал. – 2025. – № 3 (11). – С. 235-245.
6. Копылова, Н. Е. Разработка подходов к формированию структуры и содержания типовых программ спортивной подготовки по видам спорта / Н. Е. Копылова, А. Г. Ростеванов // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2021. – № 1 (191). – С. 136-139.
7. Крылова, А. Т. Проблемы и перспективы кадрового обеспечения массового спорта в регионах Крайнего Севера / А. Т. Крылова, Т. Э. Круглова // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2022. – № 7 (209). – С. 220-226.
8. Милькевич, О. А. Система критериев и показателей развития массового спорта / О. А. Милькевич, Л. В. Сокольская, И. А. Бутяйкин, А. А. Резников // Теория и практика физической культуры. 2022. № 8. С. 108-110.
9. Скобликова, Т. В. Развитие спортивной инфраструктуры как фактор активизации массового спорта / Т. В. Скобликова, В. Ю. Андреева, Е. В. Скриплева // Теория и практика физической культуры. – 2023. № 1. С. 80.

10. Тургунов, К. М. Повышение эффективности механизмов социального управления в спортивных организациях / К. М. Тургунов, М. К. Хидаятова // Наука и инновационные технологии. – 2025. – № 2 (35). – С. 216-220.
11. Цуцкова, А. С. Совершенствование системы контроля качества труда персонала физкультурно-спортивной организации / А. С. Цуцкова // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 11 (148). – С. 1102-1106.

System for Assessing the Quality of Staffing in Mass Sports Based on Indicators of Activity Safety, Participant Engagement, Program Effectiveness, and Social Impact for the Territory

Ivan N. Makarov

Doctor of Economics, Associate Professor,
Leading Researcher,
Lipetsk Branch,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
398050, 3, Internatsionalnaya str., Lipetsk, Russian Federation;
e-mail: excellennzz@gmail.com

Nikolai N. Krivykh

PhD in Economics, Associate Professor,
Military University named after Prince Alexander Nevsky
of the Ministry of Defense of the Russian Federation,
123001, 14, Bolshaya Sadovaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: nikolaykrivih@yandex.ru

Diana S. Kazarova

PhD in Psychology, Associate Professor,
Lipetsk State Pedagogical University named after P.P. Semenov-Tyan-Shansky,
398020, 42, Lenina str., Lipetsk, Russian Federation;
e-mail: kazarova-diana@mail.ru

Natal'ya N. Gerdina

Master's Graduate,
Lipetsk State Pedagogical University named after P.P. Semenov-Tyan-Shansky,
398020, 42, Lenina str., Lipetsk, Russian Federation;
e-mail: ngerdina@bk.ru

Aleksandr A. Gubin

Chairman of the Sports Club,
Lipetsk State Pedagogical University named after P.P. Semenov-Tyan-Shansky,
398020, 42, Lenina str., Lipetsk, Russian Federation;
e-mail: alexg-48@yandex.ru

Abstract

The article proposes a multifactorial system for assessing the quality of staffing in mass sports, interpreting personnel as a key element in the formation of public health and economic sustainability of territories under budget constraints. The insufficiency of traditional accounting metrics focused on the number of positions and formal qualifications is substantiated, and the necessity of linking instructors' competencies with measurable results is shown: activity safety, participant engagement and retention, program effectiveness, and social impact. Based on an array of depersonalized regional data for 2018-2023 across 48 municipal centers (over 120 thousand records) using econometric and statistical procedures, indices of personnel safety and social return are proposed, as well as clustering and expert verification of managerial assessments. Statistically significant differences between territories were obtained: regular competency assessment is associated with a reduction in injuries; the inclusion of psychological and communicative modules in professional development — with increased retention and reduced attraction costs; adapted programs demonstrate higher profitability. A time lag of 1.5-2 years was identified between improvement in personnel quality and reduction in morbidity, and the economic return in some cases exceeds labor costs. Optimal turnover parameters and the advantages of motivational schemes tied to safety and retention are shown, which allows using the proposed system as a tool for managerial choice and budget prioritization.

For citation

Makarov I.N., Krivykh N.N., Kazarova D.S., Gerdina N.N., Gubin A.A. (2025) Sistema otsenki kachestva kadrovogo obespecheniya massovogo sporta na osnove pokazateley bezopasnosti zanyatiy, vovlechnosti uchastnikov, effektivnosti programm i sotsial'nogo efekta dlya territorii [System for Assessing the Quality of Staffing in Mass Sports Based on Indicators of Activity Safety, Participant Engagement, Program Effectiveness, and Social Impact for the Territory]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (12A), pp. 678-687. DOI: 10.34670/AR.2025.21.79.002

Keywords

Staffing, mass sports, activity safety, participant engagement, social impact, client retention, program effectiveness, human capital.

References

1. Abdurakhmanova, D.R., & Artemyev, R.S. (2024). Kachestvo massovykh sportivnykh meropriyatiy na munitsipal'nom urovne i podkhody k yego otsenke [Quality of mass sports events at the municipal level and approaches to its assessment]. *Regional'nyye problemy preobrazovaniya ekonomiki*, 7(165), 55-64.
2. Arutyunova, A.E., & Chaykov, N.A. (2022). Issledovaniye pokazateley otsenki effektivnosti sistemy fizicheskoy kultury i sporta v regione [Study of indicators for assessing the effectiveness of the physical culture and sports system in the region]. *Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2(300), 13-21.
3. Baradachev, I.I., Solntsev, I.V., & Olkhovsky, R.M. (2025) Sotsial'no-ekonomicheskiy potentsial sportivnykh proyektov: metody otsenki effektivnosti [Socio-economic potential of sports projects: methods for assessing effectiveness]. *Vestnik Rossiyskogo Mezhduнародnogo Olimpiyskogo Universiteta*, 1-2(54-55), 56-65.
4. Dusenko, S.V., & Zhichuan, P. (2025) Sravneniye interaktivnykh metodov obucheniya v podgotovke trenerov po dzyudo v Kitaye i Rossii [Comparison of interactive teaching methods in the training of judo coaches in China and Russia]. *Akademicheskii issledovatel'skiy zhurnal*, 3(11), 235-245.
5. Grigorieva, V.V., Zagulova, D., & Andreev, N.V. (2021). Znachimyye izmeneniya v sporte: megatrendy i ikh vliyaniye na ispol'zovaniye infrastruktury [Significant changes in sports: megatrends and their impact on infrastructure use]. *Finansovaya zhizn'*, 4, 15-17.

6. Kopylova, N.E., & Rostevanov, A.G. (2021). Razrabotka podkhodov k formirovaniyu struktury i sodержaniya tipovykh programm sportivnoy podgotovki po vidam sporta [Development of approaches to the formation of the structure and content of standard sports training programs by sport]. *Uchenyye zapiski universiteta imeni P.F. Lesgafta*, 1(191), 136-139.
7. Krylova, A.T., & Kruglova, T.E. (2022). Problemy i perspektivy kadrovogo obespecheniya massovogo sporta v regionakh Kraynego Severa [Problems and prospects of staffing mass sports in the regions of the Far North]. *Uchenyye zapiski universiteta imeni P.F. Lesgafta*, 7(209), 220-226.
8. Milkevich, O.A., Sokolskaya, L.V., Butyaykin, I.A., & Reznikov, A.A. (2022). Sistema kriteriyev i pokazateley razvitiya massovogo sporta [System of criteria and indicators for the development of mass sports]. *Teoriya i praktika fizicheskoy kul'tury*, 8, 108-110.
9. Skoblikova, T.V., Andreeva, V.Yu., & Skripleva, E.V. (2023). Razvitiye sportivnoy infrastruktury kak faktor aktivizatsii massovogo sporta [Development of sports infrastructure as a factor in the activation of mass sports]. *Teoriya i praktika fizicheskoy kul'tury*, 1, 80.
10. Turgunov, K.M., & Khidayatova, M.K. (2025) Povysheniye effektivnosti mekhanizmov sotsial'nogo upravleniya v sportivnykh organizatsiyakh [Improving the efficiency of social management mechanisms in sports organizations]. *Nauka i innovatsionnyye tekhnologii*, 2(35), 216-220.
11. Tsutskova, A.S. (2022). Sovershenstvovaniye sistemy kontrolya kachestva truda personala fizkul'turno-sportivnoy organizatsii [Improving the quality control system for personnel work in a physical culture and sports organization]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 11(148), 1102-1106.