

Министерство спорта и туризма Республики Беларусь  
Учреждение образования  
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ФИЗИЧЕСКОЙ  
КУЛЬТУРЫ»  
(БГУФК)

УДК 796.062:330.34

Рег. №

Рег.№

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по научной работе  
  
Г.А. Морозевич-Шилок  
« 15 » 12 2021 г.



ОТЧЕТ

О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

Инновационные подходы к развитию спорта в Республике Беларусь

по теме:

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ  
ИННОВАЦИОННЫХ ПОДХОДОВ В РАЗВИТИИ СПОРТА РЕСПУБЛИКИ  
БЕЛАРУСЬ: СПОРТИВНАЯ ИННОВАТИКА, МАРКЕТИНГОВЫЕ  
КОММУНИКАЦИИ, ЛОГИСТИКА СПОРТА, УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ,  
ИНВЕСТИРОВАНИЕ В ИНФРАСТРУКТУРУ СПОРТА, СИСТЕМА  
ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ СПОРТОМ

(промежуточный, этап 1)

4.1

Руководитель НИР  
заведующий кафедрой  
менеджмента спорта  
канд. воен. наук, доцент



Н.Н. Троцевский

Минск 2021

## СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

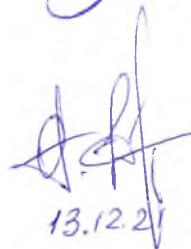
Руководитель НИР,  
заведующий кафедрой,  
канд. воен. наук, доцент



17.12.21

Н.Н. Троцевский  
(общее руководство)

Ответственный исполнитель,  
доцент кафедры,  
к.э.н., доцент

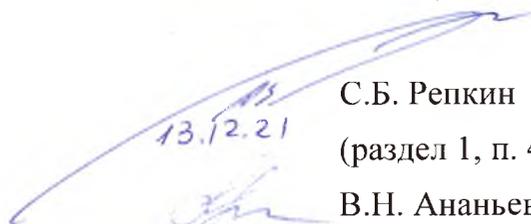


13.12.21

О.В. Додонов  
(введение, разделы 1, 2, 3, 4.1, 4.2,  
4.2.2, заключение; написание  
отчета)

Исполнители:

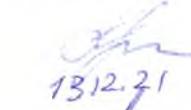
Профессор кафедры,  
д.э.н., доцент



13.12.21

С.Б. Репкин  
(раздел 1, п. 4.2.2)

Профессор кафедры,  
к.э.н., доцент



13.12.21

В.Н. Ананьева  
(п. 4.2)

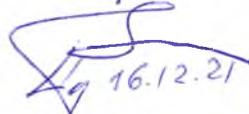
Доцент кафедры,  
к.э.н., доцент



15.12.21

Е.В. Скворода  
(п. 4.4)

Старший преподаватель  
кафедры



16.12.21

И.П. Протасевич  
(п. 4.2)

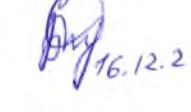
Преподаватель кафедры



13.12.21

А.А. Шульгина  
(п. 4.2.1, 4.3)

Старший преподаватель  
кафедры



16.12.21

Ж.Н. Бондарович  
(п. 4.3.1)

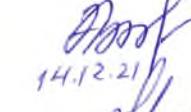
Старший преподаватель  
кафедры



13.12.21

О.Ф. Каган  
(п. 4.3.2)

Старший преподаватель  
кафедры



14.12.21

О.В. Пилипенко  
(раздел 1)

Старший преподаватель  
кафедры



13.12.21

Т.А. Николайчик  
(п. 4.4.1)

Старший преподаватель  
кафедры



17.12.21

Л.П. Хлюст *аен*  
(п. 4.4.1)

Старший преподаватель  
кафедры



17.12.21

А.Г. Есаулова  
(п. 4.4.1)

Старший преподаватель  
кафедры



16.12.21

В.М. Литвинович  
(п. 4.4.1)

Нормоконтроль



15.12.21

М.Е. Агафонова

## РЕФЕРАТ

Отчет 57 с., 1 кн., 2 рис., 4 табл., 48 источн.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** ИННОВАЦИИ, ПРОЦЕСС, СПОРТ, СПОРТИВНАЯ ИННОВАТИКА, ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА, ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ.

**Объект исследования:** сфера физической культуры и спорта Республики Беларусь.

**Цель работы:** обосновать категорию научного направления «спортивная инноватика» и, на этой основе – определить функциональные области и процессы для внедрения инноваций в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь.

**Метод или методология проведения работы:** методология спортивной инноватики с использованием общенаучных методов исследования.

**Результаты работы и их новизна:** впервые разработана классификация инноваций в сфере физической культуры и спорта; обоснована «спортивная инноватика» - как научное направление; определены функциональные области и процессы для внедрения инноваций в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь.

**Степень внедрения:** результаты 1 этапа НИР использованы для внедрения в учебный процесс новых учебных дисциплин магистратуры «Спортивная инноватика» (разделы 1 – 3), актуализации учебных дисциплин «Управление инновационными проектами» и «Инновационные технологии управления в спорте» (параграф 4.2), преподаваемых в БГУФК; использованы для публикации научных статей и докладов на научно-практических конференциях различного уровня.

**Рекомендации по внедрению или итоги внедрения результатов НИР:** результаты 1 этапа НИР используются в учебном процессе БГУФК.

**Область применения:** учебный процесс УВО.

**Полученный педагогический (психолого-педагогический, социально-психологический) эффект, экономическая эффективность или значимость работы:** 1 этап НИР выполнен на основе полученных результатов исследований двух докторских и двух кандидатских диссертаций.

**Прогнозные предположения о развитии объекта исследования:** результаты 1 этапа НИР служат основой для выполнения 2 этапа НИР в 2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Термины и определения.....	5
Перечень сокращений и обозначений.....	8
Введение.....	9
1 Роль инноваций в развитии спорта.....	11
2 Классификация инноваций в сфере физической культуры и спорта.....	15
3 Сущность спортивной инноватики.....	21
4 Функциональные области и процессы для внедрения инноваций в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь.....	28
4.1 Концептуальные подходы к определению функциональных областей и процессов для внедрения инноваций в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь.....	28
4.2 Совершенствование системы управления спортом.....	30
4.2.1 Управление проектами в сфере физической культуры и спорта...	33
4.2.2 Управление инновационными проектами в сфере физической культуры и спорта.....	34
4.3 Развитие инфраструктуры физической культуры и спорта .....	39
4.3.1 Инвестирование в сферу физической культуры и спорта.....	42
4.3.2 Цифровизация сферы физической культуры и спорта.....	43
4.4 Логистика спорта.....	45
4.4.1 Маркетинговые инновации и коммуникации в сфере физической культуры и спорта.....	47
Заключение.....	50
Список использованных источников.....	52

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящем отчете о НИР применяют следующие термины и определения:

Инвестиции	– любое имущество и иные объекты гражданских прав, принадлежащие инвестору на праве собственности, ином законном основании, позволяющем ему распоряжаться такими объектами, вкладываемые инвестором на территории Республики Беларусь способами, предусмотренными законодательством, в целях получения прибыли (доходов) и (или) достижения иного значимого результата либо в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием
Инноватика	– научное направление, формирующее знания об организации и управления инновационными процессами в любой сфере с целью получения как коммерческого результата, так и другого положительного результата от внедрения инноваций
Инновационный проект	– эффективное средство устойчивого развития любой экономической системы на основе государственно-частного партнерства, позволяющее разделить риски инновационной деятельности, доходы и ответственность между государством и субъектами хозяйствования при их совместной реализации
Инновация	– введенные в гражданский оборот или используемые для собственных нужд: новая или усовершенствованная продукция; новая или усовершенствованная технология; новая услуга; новое организационно-техническое решение производственного, административного, коммерческого или иного характера, способствующие продвижению технологий, продукции и услуг на рынок
Логистика спорта	– процесс управления материальным потоком спортивного мероприятия, позволяющий доставлять необходимое оборудование и инвентарь для спортивных объектов, объектов инфраструктуры, спортсменов, болельщиков с учетом оптимального маршрута доставки, времени и затрат

Маркетинговые инновации	– новые методы маркетинга; изменения в продвижении и размещении и установления цен на товары и услуги; направлены на лучшее удовлетворение нужд потребителя, открытие новых рынков или завоевание новых позиций на рынке с целью увеличения объема продаж
Объект спортивной инноватики	– непосредственно инновационная деятельность в сфере физической культуры и спорта
Организационные инновации	– внедрение новых организационных методов (изменения в деловой практике, в организации рабочих мест или во внешних связях организации)
Предмет спортивной инноватики	– принципы, законы и закономерности инновационных процессов, включающие применение определенных способов, методов и средств достижения результата развития сферы физической культуры и спорта на основе применения новых знаний и их внедрения на практике; спортивная инноватика позволит моделировать инновационные процессы на всех уровнях в сфере физкультуры и спорта – на макроуровне, мезоуровне и микроуровне
Продуктовые инновации	– значительные изменения в свойствах производимых товаров и услуг (как совершенно новые товары и услуги, так и значительно усовершенствованные); в них могут использоваться новые знания и технологии; под термином «товар» в данном типе инноваций понимается как товар и услуга, так и новые знания и технологии
Процесс	– устойчивая и целенаправленная совокупность взаимосвязанных действий, которые по определённой технологии преобразуют входы в выходы для получения заранее определённых продуктов, результатов или услуг, представляющих ценность для потребителя
Процессные инновации	– значительные изменения в методах производства и доставки; своей целью они могут иметь снижение себестоимости или затрат, повышение качества

Проект	– временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов
Система физической культуры и спорта	– совокупность взаимодействующих субъектов физической культуры и спорта
Спорт	–сфера деятельности, представляющая собой совокупность видов спорта, сложившаяся в форме спортивных соревнований и подготовки к ним
Спортивная инноватика	– фундаментальное научное направление, позволяющее моделировать инновационную деятельность, упрощает процесс организации и управления ею в сфере физической культуры и спорта; сам процесс организации и управления ориентирован на получение социально-экономического эффекта от внедрения инноваций, что обеспечит прогрессивность развития системы физической культуры и спорта, ее переход в более качественное состояние на основе получения результатов интеллектуального труда и приращения интеллектуального капитала
Спортивный менеджмент	– один из видов отраслевого специального менеджмента, который направлен на управление организациями физкультурно-спортивной направленности, такими как: спортивные школы, спортивные клубы, команды по видам спорта, спортивно-оздоровительные центры, спортивные федерации и т.д.
Физическая культура	– составная часть культуры, сфера деятельности, представляющая собой совокупность видов деятельности, основанных на духовных и материальных ценностях, создаваемых и используемых обществом в целях физического развития человека, совершенствования его двигательной активности, направленная на укрепление его здоровья и способствующая гармоничному развитию личности
Функциональная область	– набор функций, которые выполняют субъекты хозяйственной деятельности, объединенные в единую (однотипную) систему

## ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ОБОЗНАЧЕНИЙ

В настоящем отчете о НИР применяют следующие сокращения и обозначения:

ГОСТ – государственный стандарт;

М – маркетинг (как стадия генезиса спортивной инноватики);

НИР – научно-исследовательская работа;

НКО – некоммерческие организации;

НОК – Национальный Олимпийский Комитет;

О – освоение маркетинг (как стадия генезиса спортивной инноватики);

П – производство маркетинг (как стадия генезиса спортивной инноватики);

ПИ – прикладные исследования маркетинг (как стадия генезиса спортивной инноватики);

Пр – проектирование маркетинг (как стадия генезиса спортивной инноватики);

Р – разработка маркетинг (как стадия генезиса спортивной инноватики);

Сб – сбыт маркетинг (как стадия генезиса спортивной инноватики);

СОО – спортивные общественные объединения;

Ст – строительство маркетинг (как стадия генезиса спортивной инноватики);

УВО – учреждение высшего образования;

ФИ – фундаментальное (теоретическое) исследование маркетинг (как стадия генезиса спортивной инноватики);

ФКиС – физическая культура и спорт.

## ВВЕДЕНИЕ

Вопросы инновационного развития любой отрасли и сферы жизнедеятельности человека сегодня являются актуальными. При этом в государственных программах инновационного развития Республики Беларусь и государственных программах прошлого и настоящего периодов, направленных на развитие сферы ФКиС имеются значительные противоречия.

При важности внедрения инноваций в сфере ФКиС такое элементарное направление исследований в области инноватики, как классификация инноваций в этой сфере никем не изучено. Спортивная инноватика в комплексе не изучена не только в Республике Беларусь, но и в странах бывшего СССР, включая Российскую Федерацию. Отсутствуют фундаментальные исследования в данном направлении и в мировой практике. До сих пор не изучены все субъекты и объекты, формирующие инновационную инфраструктуру сферы ФКиС, нет методик оценки инновационных процессов и инновационной деятельности в этой сфере – все то, что уже давно изучено в сфере материального производства. Следствием отсутствия методологических основ спортивной инноватики является разбалансированность между содержанием государственной программы, реализуемой в Республике Беларусь в 2021-2025 г. и государственной программой инновационного развития. При этом, в Государственной программе «Физическая культура и спорт» на 2021 – 2025 годы отмечается, что обеспечение инновационного развития спорта, использование современных управленческих, информационных и иных технологий в деятельности организаций физической культуры и спорта является одной из главнейших задач.

Исходя из определенных научных и практических проблем, при выполнении 1 этапа НИР кафедры менеджмента спорта на тему «Инновационные подходы в развитии спорта Республики Беларусь» были решены следующие научные задачи, которые имеют определенный элемент новизны:

разработана классификация инноваций в сфере физической культуры и спорта;

обосновано понятие и основные методологические подходы в сфере спортивной инноватики;

определены функциональные области и процессы для внедрения инноваций в сфере ФКиС Республики Беларусь с учетом необходимости совершенствования системы управления спортом (включая инновационное проектирование), развития инфраструктуры ФКиС (включая инвестирование и цифровизацию), логистики спорта (включая маркетинговые инновации и коммуникации).

Отчет НИР по 1 этапу является результатом проведенных исследований в рамках двух докторских (Додонов О.В., Скворода Е.В.) и двух кандидатских (Шульгина А.А. и Бондарович Ж.Н.) диссертаций, про что свидетельствуют опубликованные научные работы, содержащиеся в Списке использованных источников.

Результаты проведенной работы 1 этапа НИР использованы для внедрения в учебный процесс новых учебных дисциплин магистратуры «Спортивная инноватика», актуализации учебных дисциплин «Управление инновационными проектами» и «Инновационные технологии управления в спорте», преподаваемых в БГУФК; для публикации научных статей и докладов на научно-практических конференциях различного уровня.

На основе полученных результатов при выполнении 1 этапа НИР сформирована необходимая научная база для выполнения 2 этапа в 2022 г.– «Генезис совершенствования основных процессов в развитии спорта Республики Беларусь на инновационной основе».

## **1 Роль инноваций в развитии спорта**

Современный этап развития экономики и общества неразрывно связан с внедрением инноваций во всех сферах жизнедеятельности человека.

В большинстве своем, вопросам внедрения инноваций на практике посвящено значительное количество научных исследований и эта проблема, как правило, рассматривается в отраслях реального сектора экономики – в первую очередь в промышленности, строительстве и на транспорте. В меньшей степени изучены аспекты инноватики в сфере услуг.

Данные вопросы фактически не рассматриваются в такой важной отрасли, как физическая культура и спорт. Тем не менее, инновационное развитие данной отрасли является весьма актуальной проблемой для Республики Беларусь, что определено в Государственной программе «Физическая культура и спорт» на 2021 – 2025 годы, утвержденной Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29 января 2021 г. № 54 [1].

Однако при этом, как показал результат проведенных исследований [2], как в самой Государственной программе [1], так и в Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы [3] имеются отдельные противоречия, усложняющие инновационное развитие физической культуры и спорта в Республике Беларусь.

Прежде всего следует отметить, что в Государственной программе [1] отмечается, что в случае дефицита финансовых ресурсов в Государственном бюджете и недофинансирования, ее мероприятия будут выполнены лишь на 70-80%. Очевидно, что принятие такого сценария развития в сфере физической культуры и спорта в Республике Беларусь обоснованно, поскольку действующая система управления развитием спорта в Республике Беларусь основана на полном государственном финансировании, а механизмы привлечения частных инвестиций в отрасль до конца еще не отработаны.

Из семи важнейших положений данной Государственной программы [1], прописанных для предотвращения негативных последствий и минимизации подобных рисков, два заключаются в следующем: обеспечение инновационного развития отрасли, использование современных управленческих, информационных

и иных технологий в деятельности организаций физической культуры и спорта; направление внебюджетных (собственных) средств организаций отрасли на выполнение мероприятий Государственной программы.

Для осознания роли инноваций в развитии физической культуры и спорта прежде всего необходимо развеять миф о том, что внедрение инноваций и реализация инновационных проектов находят место и является эффективным средством развития лишь промышленности и отраслей реального сектора экономики.

В Законе Республики Беларусь от 10 июля 2012 г. за № 425-З «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь», инновация рассматривается как введенные в гражданский оборот или используемые для собственных нужд: новая или усовершенствованная продукция; новая или усовершенствованная технология; новая услуга; новое организационно-техническое решение производственного, административного, коммерческого или иного характера, способствующие продвижению технологий, продукции и услуг на рынок [4]. В Руководстве Осло принципиального различия от понимания «инновация» нет, и она представлена как введение в употребление какого-либо нового или значительно улучшенного продукта (товара или услуги) или процесса, нового метода маркетинга или нового организационного метода в деловой практике, организации рабочих мест или внешних связях [5].

В соответствии с нормами Закона Республики Беларусь «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь» [4], внедрение инноваций позволяет обеспечить интенсивное развитие любой организации (в т.ч. – спортивной), повысить ей уровень своей конкурентоспособности за счет эффекта от инноваций. Таким образом, ошибочным следует считать мнение о том, что внедрение инноваций и, соответственно – разработка и реализация инновационных проектов является составляющей менеджмента только лишь производственной сферы. Очевидно, что для спортивных организаций и то, и другое является такой же необходимой мерой повышения конкурентоспособности и интенсивного развития [6].

Понимание природы инноваций и их классификации в соответствии с Рекомендациями по сбору и анализу данных по инновациям (Руководство Осло) [7;

8] и нормами Закона Республики Беларусь «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь» [4] позволяет констатировать, что в спортивных организациях с успехом могут найти свое применение все виды инноваций, а именно: инновации с технологической доминантой на предприятиях спортивной инфраструктуры, занимающихся выпуском спортивного инвентаря и оборудования; инновации с коммерческой и маркетинговой доминантой на этих же предприятиях при закупке материалов и сырья и сбыте готовой продукции, а так же в любой спортивной организации, занимающейся предоставлением физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг населению и спортсменам. Так же для всех спортивных организаций обоснованным и рациональным является внедрение технологических, организационных, маркетинговых инноваций с выбором приоритетных из них в зависимости от рода деятельности спортивной организации.

Мировой опыт показывает, что в сфере любительского и профессионального спорта идет поиск эффективных средств инновационного проектирования для оптимизации материальных, финансовых и информационных потоков при том, что как в странах бывшего Советского Союза в целом, так и в Республики Беларусь на современном этапе – в частности, данное направление развито недостаточно [9].

В Законе Республики Беларусь «О физической культуре и спорте» (в частности – статьях 16-28) определен весь перечень организации данной отрасли и дана их характеристика [10]. На основе данных характеристик в таблице 1 приведен перечень видов деятельности, где внедрение инноваций по их различным типам является целесообразным.

В зависимости от функций, выполняемых организациями физической культуры и спорта Республики Беларусь в соответствии с Законом Республики Беларусь «О физической культуре и спорте» [10], каждая из них может быть субъектом инновационной инфраструктуры, поскольку в каждой из них могут внедряться определенные инновации [11].

Для более подробного описания процесса внедрения инноваций организациями физической культуры и спорта Республики Беларусь требуется их классификация.

Таблица 1 – Направления видов инновационной деятельности организаций физической культуры и спорта Республики Беларусь [2]

Тип организации	Характеристика видов инновационной деятельности организации
НОК Республики Беларусь; Паралимпийский комитет Республики Беларусь	Новые формы в развитии международного сотрудничества в сфере физической культуры и спорта на международной арене и в международном сообществе (в т.ч. – паралимпийской)
Национальное антидопинговое агентство	Разработки в области борьбы с допингом в спорте и борьбы с ним, организации допинг-контроля
Федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта	Инновации в организации и проведении спортивных соревнований по различным видам спорта
Республиканские государственно-общественные объединения	Развитие технических, авиационных, военно-прикладных, служебно-прикладных и иных видов спорта
Специализированные учебно-спортивные учреждения	Новые формы, средства и методы в подготовке спортивного резерва и (или) спортсменов высокого класса на уровне детско-юношеских спортивных школ, специализированных детско-юношеских школ олимпийского резерва, специализированных детско-юношеских спортивно-технических школ, школ высшего спортивного мастерства, центров олимпийского резерва и центров олимпийской подготовки
Клубы по виду (видам) спорта	Новые формы, средства и методы в спортивной подготовке спортсменов (команд спортсменов) по виду (видам) спорта
Учебно-методические центры физического воспитания населения	Инновационные подходы в учебно-методическом обеспечении физической культуры
Спортивно-оздоровительные лагеря	Совершенствование учебно-тренировочного процесса и оздоровления спортивного резерва и (или) спортсменов высокого класса

## 2 Классификация инноваций в сфере физической культуры и спорта

Актуальность внедрения инноваций в сфере спорта не вызывает сомнения. На тему с присутствием дефиниции «инновация» в названии сегодня проводится большое количество научных форумов, публикуются статьи, выполняются научные исследования, в учебный процесс учреждений высшего образования вводятся дисциплины в словосочетаниях с этой дефиницией. То есть можно сказать, что инноватика, являясь фундаментальным направлением многих наук, становится популярной и среди специалистов в области спорта.

Однако, при этом, сегодня такое элементарное направление исследований в области инноватики, как классификация инноваций в сфере спорта никем не изучено. При таком подходе можно считать, что само употребление дефиниции «инновация» в перечисленных случаях можно рассматривать как дань моде, и не больше, что в конечном итоге не способствует инновационному развитию сферы спорта [11].

В Руководстве Осло инновации подразделяются на четыре типа: продуктовые, процессные, маркетинговые и организационные [5].

*Продуктовые инновации* подразумевают значительные изменения в свойствах производимых товаров и услуг (как совершенно новые товары и услуги, так и значительно усовершенствованные). В них могут использоваться новые знания и технологии. Под термином «товар» в данном типе инноваций понимается как товар и услуга, так и новые знания и технологии.

Применительно к сфере спорта продуктовыми инновациями можно считать: новые виды спортивного инвентаря и оборудования, облегчающие процесс тренировки, способствующие повышению эффективности тренировочных занятий, создающие более комфортные условия для тренирующихся; новые (усовершенствованные) технологии регламентирования упражнений, выполняемых спортсменом в процессе тренировки с целью обеспечения оптимальных условий для совершенствования его двигательных навыков и умений, развития физических качеств и способностей для повышения спортивных результатов посредством: выбора программ движений, нормирования нагрузки, создания или использования внешних условий, облегчающих управление действиями спортсмена; новые

методы подготовки к спортивным состязаниям, построенном в виде выбора наиболее эффективных упражнений для развития спортсмена и повышения его спортивных результатов с учетом наиболее важных факторов, дополняющих тренировку и соревнования, и оптимизирующие их эффект (режим жизни, организованный в соответствии с требованиями спортивной деятельности, специализированное питание, средства и методы восстановления после спортивных нагрузок (массаж, сауна, гидропроцедуры и т.п.), дополнительные факторы повышения спортивной работоспособности (искусственная аэроионизация, оксигенация и др.), а также внутренировочные формы самовоспитания спортсмена; новый (усовершенствованный) метод построения процесса подготовки спортсмена с соблюдением принципа цикличности построения системы занятий, направленный на совершенствование и развитие физических качеств и связанных с ними способностей, исключающий вероятные отрицательные взаимодействия (утомление, перетренированность, невозможность полностью восстановиться между циклами); новый (более эффективный) способ структурирования тренировочного процесса в периоды микро-, мезо-, макроциклов на разных их этапах и периодах на основе: обогащения содержания подготовки спортсмена (наиболее успешного сочетания компонентов общей и специальной физической подготовки, физической и технической подготовки и т. д.); новая техника выполнения используемых упражнений, включающая технологию рационального выполнения двигательных действий, направленных на совершенствование необходимых двигательных качеств для повышения спортивных результатов.

*Процессные инновации* подразумевают значительные изменения в методах производства и доставки. Своей целью они могут иметь снижение себестоимости или затрат, повышение качества.

Для сферы спорта к таким типам инноваций можно отнести: новые средства аппаратурно-методического обеспечения тренировочных занятий (внедрение современных технических средств и методов их применения, направленных на оптимизацию процессов формирования и совершенствования двигательных навыков, а также управление эффектом упражнений (тренажеров, быстро действующих автоматизированных и программных устройств); новые

(усовершенствованные) средства и методы обеспечения наглядности в процессе физического воспитания и тренировочном процессе (показ двигательных действий, предметно-модельная и макетная демонстрация, кино- и видеоманускриптная демонстрация); новые (усовершенствованные) методы варьирования нагрузки (внешней и внутренней) с целью повышения функциональной активности организма под воздействием упражнений посредством применения эффективных технологий переносимости на основе ускорения восстановительных процессов в организме; новые методы идеомоторного и психорегулирующего воздействия на спортсмена (идеомоторные упражнения, эмоциональная настройка, аутогенная тренировка) для повышения уровня его самовоздействия на физическое и психическое состояние; новый (усовершенствованный) прием, направленный на развитие определенных видов двигательных действий спортсмена посредством его неоднократного повторения для развития физических качеств и повышения спортивных результатов процессе тренировки; новые средства и методы спортивной тренировки – применение на предсоревновательном периоде более эффективных из них, обеспечивающих рост спортивных результатов, включая избранные и собственно соревновательные с их тренировочными формами, общеподготовительные, специально-подготовительные и соревновательные упражнения с выбором наиболее адекватных поставленным задачам строго регламентированных, соревновательных и игровых методов.

*Маркетинговые инновации* включают реализацию новых методов маркетинга. Это могут быть изменения в продвижении и размещении и установления цен на товары и услуги. Этот тип инноваций направлен на лучшее удовлетворение нужд потребителя, открытие новых рынков или завоевание новых позиций на рынке с целью увеличения объема продаж.

В спорте к этому типу инноваций можно отнести новый брендинг спортивной организации, позволяющий позиционировать ее на рынке спортивных услуг, повысить ее привлекательность для болельщиков и, таким образом, увеличить поступление денежных средств в организацию; новый символ (бренд) спортивного клуба, который может стать более привлекательным для потребителя, что позволит увеличить поступление денежных средств от занимающихся на платной основе; новая стратегия ценообразования спортивного клуба,

позволяющая максимально удовлетворить запросы потребителя в разнообразии физкультурных услуг на основе сформированной ассортиментной политики.

*Организационные инновации* относятся к сфере внедрения новых организационных методов. Это могут быть изменения в деловой практике, в организации рабочих мест или во внешних связях организации.

В спорте к этому типу инноваций можно отнести: новые методы обучения специалистов (будущих тренеров, руководителей в области физической культуры и спорта), повышения квалификации и переподготовки с соблюдением основных принципов, регламентирующих деятельность по физическому воспитанию (общепедагогических, общеметодических, специальных) в системе среднего специального и высшего образования в контексте повышения качества образовательных услуг (включая новые методики обучения и преподавания); новые формы построения занятий, обеспечивающие системность тренировочного процесса, видоизменяющиеся применительно к особенностям их содержания и конкретным условиям построения; новые методы в проведении планирования и контроля с целью оптимизации процесса тренировки на основе целесообразного построения данного процесса и совершенствования управления им для повышения результативности; совершенствование методик использования естественных и гигиенических факторов в организации тренировочного процесса; совершенствование форм общей организации занятия (как способа стимулирования интереса и активизации деятельности при выполнении отдельных упражнений), и организации занятий, подчиненной логике соревновательной деятельности (контрольно-зачетные, официальные спортивные и подобные им состязания) на основе конкурентного сопоставления сил в условиях упорядоченного соперничества, борьбы за первенство и высокие достижения в спортивной деятельности с целью развития физических, волевых и моральных качеств, совершенствования умений, навыков, формирования способности рационально использовать их в усложненных условиях.

При рассмотрении направлений видов инновационной деятельности, которые могут осуществлять организации физической культуры и спорта Республики Беларусь (табл. 1) [2], можно охарактеризовать их инновационную деятельность по принципу преимущественно внедряемых инноваций (табл. 2).

Таблица 2 – Характеристика физкультурных и спортивных организаций Республики Беларусь в инновационном процессе [11]

Название организации	Характеристика инновационной деятельности, преимущественно внедряемые инновации
НОК Республики Беларусь; Паралимпийский комитет Республики Беларусь	Организационные и маркетинговые инновации (реализация инновационных проектов) для популяризации физической культуры и спорта, формирования имиджа Республики Беларусь на международной арене и в международном сообществе и др.
Национальное антидопинговое агентство	Организационные инновации, направленные на совершенствование процесса предотвращения допинга в спорте и борьбы с ним, организация допинг-контроля
Федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта; Республиканские государственно-общественные объединения	Организационные и маркетинговые инновации (реализация инновационных проектов), направленные на развитие видов спорта, сопровождение процессов организации и проведения спортивных соревнований по видам спорта (включая технические, авиационные, военно-прикладные, служебно-прикладные)
Специализированные учебно-спортивные учреждения	Технологические и маркетинговые инновации (разработка и внедрение методик тренировок), целью внедрения которых является подготовка спортивного резерва и (или) спортсменов высокого класса
Клубы по виду (видам) спорта	Технологические инновации (разработка и внедрение методик тренировок), организационные и маркетинговые инновации, целью внедрения которых является повышение уровня спортивной подготовки спортсменов (команд спортсменов)
Физкультурно-оздоровительные центры; спортивные центры; физкультурно-спортивные клубы	Технологические инновации, направленные на строительство, модернизацию и реконструкцию спортивных сооружений; организационные и маркетинговые инновации, направленные на предоставление этих сооружений физическим и (или) юридическим лицам для проведения физкультурно-оздоровительных, спортивно-массовых и спортивных мероприятий и оказания физкультурно-оздоровительных услуг населению и спортсменам
Учебно-методические центры физического воспитания населения	Технологические инновации (разработка и внедрение методик тренировок, новых форм развития физической культуры и спорта); организационные и маркетинговые инновации, направленные на учебно-методического обеспечения физической культуры и спорта
Центры физического воспитания и спорта учащихся и студентов	Организационные и маркетинговые инновации, внедряемые в целях обеспечения координации деятельности по физическому воспитанию обучающихся, развития школьного и студенческого спорта, организации и проведения физкультурно-оздоровительных, спортивно-массовых и спортивных мероприятий для обучающихся
Спортивно-оздоровительные лагеря	Технологические инновации (разработка и внедрение методик реабилитации и оздоровления); организационные и маркетинговые инновации, целью внедрения которых является обеспечение непрерывности учебно-тренировочного процесса и оздоровления спортивного резерва и (или) спортсменов высокого класса

Примечание: к технологическим относятся продуктовые и процессные инновации

Таким образом можно констатировать, что в сфере физической культуры и спорта возможно применение всех типов инноваций – продуктовых, процессных, организационных и маркетинговых. Внедрение инноваций всеми физкультурными и спортивными организациями Республики Беларусь позволит сформировать инновационную инфраструктуру и обеспечить развитие спорта в стране на инновационной основе.

### **3 Сущность спортивной инноватики**

Генезис инноватики в любой социально-экономической системе и на любом уровне позволяет сформировать теоретико-методологическую основу для организации и управления инновационной деятельностью с целью обеспечения перехода этой системы в принципиально новое качественное состояние [12]. Именно на основе инноватики в Республике Беларусь сформирована законодательная база, разработаны Государственные программы инновационного развития, четко определены приоритеты перехода экономики на 5-6 технологические уклады, что позволит обеспечить стране конкурентные преимущества на мировом рынке.

В то же время инноватика сегодня не сформирована ни как научная школа, ни как научное направление, ни как учебная дисциплина в такой важной сфере, как физическая культура и спорт.

Система физической культуры и спорта не может развиваться и обеспечить свою конкурентоспособность без внедрения инноваций. Особый интерес в этой связи представляют результаты исследований ученых Пермского университета (Российская Федерация) в области теории и методики физического воспитания, где: изучаются инновационные формы обогащения учебного процесса с целью повышение качества подготовки будущих тренеров и спортсменов на основе применения новых (инновационных) педагогических методов развития и оценки компетенций студентов и магистрантов; внедряются новые дисциплины («Инноватика и спорт», «Инноватика и физическая культура», «Инноватика и спортивная педагогика», «Инноватика и спортивный менеджмент»); изучаются аспекты управление отраслью на основе реализации инновационных проектов на федеральном и муниципальном уровнях, вопросы создания инновационного банка идей и проектов с целью разработки и реализации инновационной стратегии в спорте и физкультуре, инновационный потенциал отрасли [13]. Учеными научной школы Орловского государственного университета исследованы различные стороны применения инноваций в спорте как на этапе подготовки тренеров и спортсменов в учреждениях образования (проблемное обучение, диалоговое преподавание), так и в самом тренировочном процессе (новые методики

спортивной тренировки) [14]. Сугубо педагогический аспект инноватики привлек внимание белорусских ученых. В Учреждении образования «Белорусский государственный университет имени Максима Танка», которыми под инноватикой в отрасли физической культуры и спорта понимаются изменения в мотивационных установках студентов к занятиям физической культурой и спортом под воздействием новых методов и средств учебного процесса [15].

Однако при это следует отметить, что спортивная инноватика в комплексе не изучена не только в Республике Беларусь, но и в странах бывшего СССР, включая Российскую Федерацию. Отсутствуют фундаментальные исследования в данном направлении и в мировой практике. До сих пор не была разработана классификация инноваций в спорте, не изучены все субъекты и объекты, формирующие инновационную инфраструктуру сферы физической культуры и спорта, нет методик оценки инновационных процессов и инновационной деятельности в этой сфере – все то, что уже давно изучено в сфере материального производства. Следствием отсутствия методологических основ спортивной инноватики является разбалансированность между содержанием государственной программы, реализуемой в Республике Беларусь в 2021-2025 г. [1]. Так, в Государственной программе «Физическая культура и спорт» на 2021 – 2025 годы отмечается, что обеспечение инновационного развития спорта, использование современных управленческих, информационных и иных технологий в деятельности организаций физической культуры и спорта является одной из главнейших задач [1]. В то же время, в ней не предусмотрено финансирование ни одного из объектов физкультурно-спортивной инфраструктуры Республики Беларусь за счет средств государственного инновационного фонда [12].

Безусловно, для решения практических проблем первичным является обоснование методологии спортивной инноватики. При этом сама спортивная инноватика – как фундаментальная научная школа становится принципиально новым направлением исследований не только в Республике Беларусь, но и в других странах.

Исходным фундаментальным положением при обосновании методологии спортивной инноватики является понимание самой сути «инноватика», которая формирует знания об организации и управления инновационными процессами в

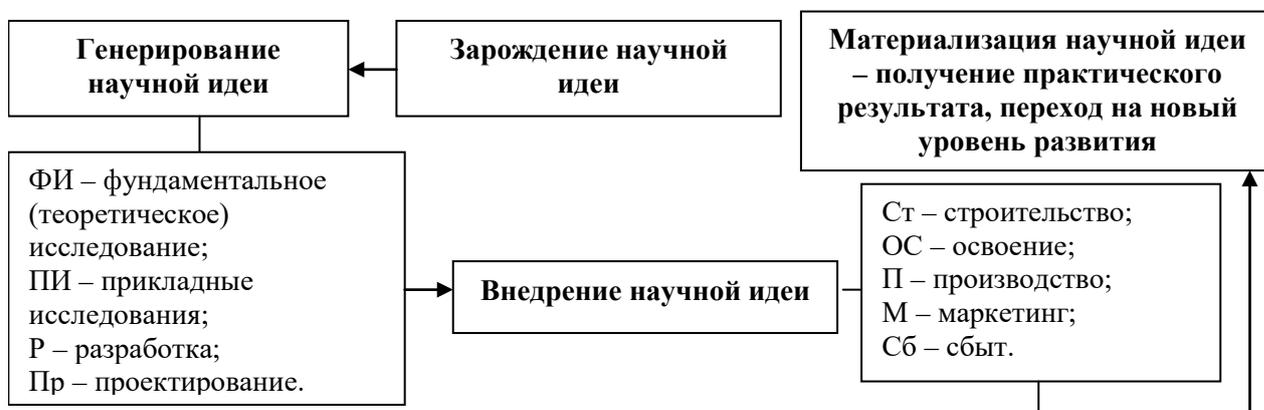
сфере физической культуры и спорта с целью получения как коммерческого результата, так и другого положительного результата от внедрения инноваций. Спортивная инноватика позволит моделировать инновационную деятельность, что упростит процесс организации и управления ею в сфере физической культуры и спорта. При этом сам процесс организации и управления ориентирован на получение социально-экономического эффекта от внедрения инноваций, что обеспечит прогрессивность развития системы физической культуры и спорта, ее переход в более качественное состояние на основе получения результатов интеллектуального труда и приращения интеллектуального капитала.

Таким образом, *объектом спортивной инноватики* является непосредственно инновационная деятельность в сфере физической культуры и спорта. *Предметом спортивной инноватики* является принципы, законы и закономерности инновационных процессов, включающие применение определенных способов, методов и средств достижения результата развития сферы физической культуры и спорта на основе применения новых знаний и их внедрения на практике; спортивная инноватика позволит моделировать инновационные процессы на всех уровнях в сфере физкультуры и спорта – на макроуровне, мезоуровне и микроуровне.

В рамках сформулированных положений принимается следующая *гипотеза*: уровень развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь определяется полученным социально-экономическим эффектом в сфере физической культуры и спорта от внедрения инноваций, начиная от любительского спорта до спорта высших достижений, начиная от этапа подготовки спортсменов и тренеров в системе образования до окончания их практической и профессиональной деятельности, начиная от уровня спортивных клубов до уровня федераций по видам спорта, Министерства спорта и туризма Республики Беларусь и НОК Республики Беларусь.

Стадии генезиса спортивной инноватики можно представить следующим образом (рисунок 1): начальной является «ФИ» (теоретическое исследование); каждый отдельный элемент инновационного процесса (от «ФИ» до «Сб») насыщен научной деятельностью, основанной на фундаментальных (теоретических) исследованиях, что является базисом любой научной школы. Теоретическое

исследование («ФИ») непосредственно не связано с решением конкретных прикладных задач, однако именно оно является фундаментом инновационного процесса. Цель «ФИ» - познание теории научной проблематики.



**Рисунок 1 – Стадии генезиса спортивной инноватики [12]**

Иную целенаправленность имеют прикладные исследования («ПИ») – «овеществление знаний», их преломление в процессе практической деятельности, передача инноваций конечному потребителю. Именно в результате «ПИ» создаются инновационные товары и услуги, что плавно переходит в фазы проектирование («Пр»), освоение («ОС») и производство («П»), и переходит в фазы инновационного процесса, непосредственно связанные с потреблением инноваций конечным потребителем («М» - «Сб»).

Рассматривая генезис спортивной инноватики по определенным стадиям становится очевидным, что физкультурные и спортивные организации Республики Беларусь выполняют различные функции в самом инновационном процессе, исходя из их характеристики в соответствии со статьями 16-28 Закона Республики Беларусь «О физической культуре и спорте» [10]. На основе данных характеристик в таблице 3 представлены функции каждой организации в инновационном процессе по стадиям генезиса спортивной инноватики, и виды инноваций, которые они могут внедрять.

Следует отметить, что в Законе [10] не выделены характеристики основных организаций, где генерируются фундаментальные исследования («ФИ»), а именно

– учреждения высшего образования (далее – УВО), в которых ведется подготовка тренеров и спортсменов.

Таблица 3 – Виды инноваций физкультурных и спортивных организаций Республики Беларусь по стадиям инновационного процесса [12]

Название организации	Виды инноваций (характеристика представлена в табл. 2)	Стадия процесса
НОК Республики Беларусь; Паралимпийский комитет Республики Беларусь	Организационные и маркетинговые инновации	«Р», «Пр», «ОС», «М», «Сб».
Национальное антидопинговое агентство	Организационные инновации	«Р», «Пр», «ОС».
Федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта; Республиканские государственно-общественные объединения	Организационные и маркетинговые инновации	«Р», «Пр», «ОС», «М», «Сб».
Специализированные учебно-спортивные учреждения	Технологические и маркетинговые инновации	Все стадии, кроме «ФИ».
Клубы по виду (видам) спорта	Технологические, организационные и маркетинговые инновации	Все стадии, кроме «ФИ» и «Ст».
Физкультурно-оздоровительные центры; спортивные центры; физкультурно-спортивные клубы	Технологические, организационные и маркетинговые инновации	Все стадии, кроме «ФИ» и «ПИ».
Учебно-методические центры физического воспитания населения	Технологические, организационные и маркетинговые инновации	Все стадии, кроме «Ст» и «ФИ».
Центры физического воспитания и спорта учащихся и студентов	Организационные и маркетинговые инновации	«Р», «ОС», «М», «Сб».
Спортивно-оздоровительные лагеря	Технологические, организационные и маркетинговые инновации	Все стадии, кроме «Ст» и «ФИ».

Так же четко не определены функции предприятий, занимающихся выпуском спортивного инвентаря и оборудования для спортивной инфраструктуры, на которых могут быть охвачены последние две стадии генерирования научных идей («Р» и «Пр»), заканчивая их внедрением в производство от стадии освоения спортивных товаров и инвентаря («ОС») до стадии их сбыта («Сб»).

Если для промышленных предприятий, занимающихся выпуском спортивного инвентаря и оборудования для спортивной инфраструктуры в целом приемлемы все формы инновационной деятельности и виды инноваций,

применяемых в реальном секторе экономики, то для УВО, в которых ведется подготовка тренеров и спортсменов инновационная деятельность может быть представлена двумя формами: во-первых, это инновации, направленные на повышение качества оказываемых образовательных услуг; во-вторых – это непосредственно инновации, возникшие на стадиях от «ФИ» до «Пр», доведенные до их реального внедрения с целью освоения в любой из перечисленных в таблице 1 физкультурной и (или) спортивной организации Республики Беларусь.

Таким образом, генезис спортивной инноватики не возможно рассматривать в отрыве от УВО, где, собственно, и начинается инновационный процесс в сфере физической культуры и спорта. Повышение качества образовательных услуг неразрывно связано с переходом самого процесса образования на передовую технологию «TotalQualityManagement»TQM [16].

Практико-ориентированность в процессе обучения в УВО связана с развитием прикладной науки – разработкой и внедрением в практической профессиональной деятельности обучающихся спортсменов новых эффективных методов и методик тренировок и построения тренировочного процесса. Это возможно достичь лишь при тесном взаимодействии преподавателей профилирующих кафедр, студентов-спортсменов и тренеров. Лишь при таком взаимодействии возможно обеспечить планомерный переход от стадии «ФИ» к стадиям внедрения инноваций, где УВО должно выполнять основную генерирующую функцию инновационного развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь. Такая взаимосвязь и взаимодействие между УВО и всеми физкультурными и спортивными организациями Республики Беларусь в инновационном процессе может быть более эффективной при создании инновационного кластера на базе базового отраслевого УВО – «Белорусского государственного университета физической культуры» [12].

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы [12]: для развития физической культуры и спорта инноватика имеет не менее важное значение, чем для реального сектора экономики и любой отрасли народного хозяйства; формирование методологии спортивной инноватики и ее развитие позволит устранить противоречия между государственным регулированием физической культуры и спорта в Республике Беларусь и

управлением инновационными процессами, что обеспечит сбалансированность развития данной сферы с инновационным развитием народного хозяйства; рассмотрение генезиса спортивной инноватики позволяет констатировать, что все физкультурные и спортивные организации Республики Беларусь должны участвовать в инновационном процессе, где УВО являются основным начальным звеном, в котором генерируются научные идеи для их дальнейшей материализации и получения практического результата от внедрения инноваций; сокращению же цикла от зарождения до материализации научной идеи и получению конечного результата на практике будет способствовать создание инновационного кластера на базе отраслевого УВО – «Белорусского государственного университета физической культуры».

## **4 Функциональные области и процессы для внедрения инноваций в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь**

### **4.1 Концептуальные подходы к определению функциональных областей и процессов для внедрения инноваций в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь**

На основе разработанной классификация инноваций в сфере физической культуры и спорта (раздел 2) определены продуктовые и процессные (в укрупненной классификации – технологические), организационные и маркетинговые инновации, которые могут внедряться физкультурными и спортивными организациями Республики Беларусь.

Любой вид инновации может быть внедрен в функциональной области и (или) процессе сферы физической культуры и спорта.

С точки зрения методологии экономических наук существует общее понимание функциональной области – как набора функций, которые выполняют субъекты хозяйственной деятельности, объединенные в единую (однотипную) систему. И в не зависимости от типа этой системы, набор функций в ней практически одинаков [17].

Очевидно, что такими функциями для всех субъектов, объединенных в единую систему, не исключая и субъектов сферы физической культуры и спорта, являются, прежде всего – управление (или менеджмент), наличие инфраструктуры и логистика.

Безусловно, функций может быть больше, но в рамках данного исследования при выполнении 1 этапа научно-исследовательской работы мы выделим именно эти – как первоочередные для внедрения инноваций в них.

Логично, что внедрение инноваций в той, или иной функциональной области должно сопровождаться процессами.

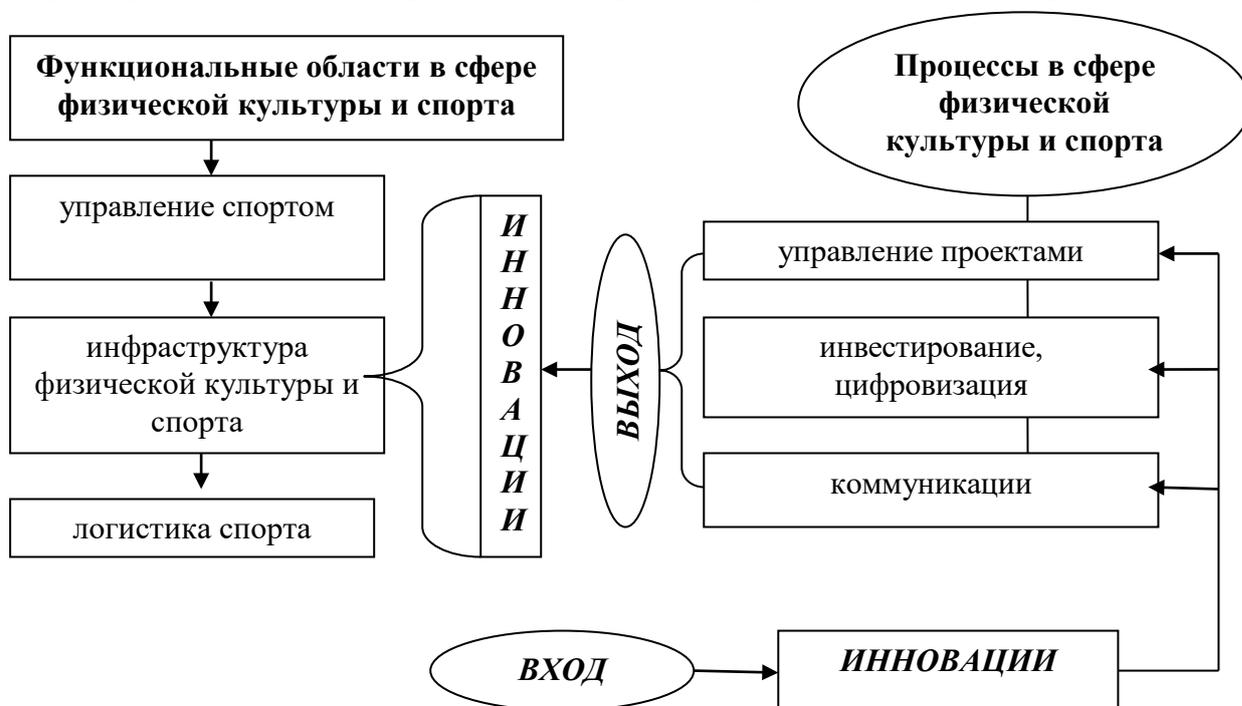
В теории организаций и классическом менеджменте процесс представляет собой устойчивую и целенаправленную совокупность взаимосвязанных действий, которые по определённой технологии преобразуют входы в выходы для получения

заранее определённых продуктов, результатов или услуг, представляющих ценность для потребителя [17].

С точки же менеджмента сферы физической культуры и спорта к таким процессам можно отнести процессы управления проектами, инвестирования, цифровизация и коммуникации.

В каждой функциональной области связующие процессы могут иметь определенные элемент новизны и сопровождаться технологическими (как продуктовыми, так и процессными), организационными и маркетинговыми инновациями.

Таким образом, нами определены функциональные области, для которых характерен тот или иной процесс, в котором внедряются инновации (рисунок 2).



**Рисунок 2 – Взаимосвязь функциональных областей и процессов для внедрения инноваций в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь**

Безусловно, в сфере физической культуры и спорта больше функциональных областей и процессов, но в рамках принятой гипотезы 1 этапа выполнения научно-исследовательской работы рассмотрены эти.

## 4.2 Совершенствование системы управления спортом

Система управления сферой физической культуры и спорта в Республике Беларусь является сложной и многоступенчатой.

В соответствии со статьей 8 Закона Республики Беларусь «О физической культуре и спорте», организации физической культуры и спорта являются субъектами хозяйственной деятельности и составляющей частью системы физической культуры и спорта Республики. Главой 3 данного Закона (статьи 16-28) определен весь перечень организаций физической культуры и спорта в Республике с выделением их полномочий и характеристикой задач, которые они должны выполнять в Республике. Дополнительный перечень субъектов, оказывающих услуги в сфере физической культуры и спорта в Республике Беларусь, определен так же статьями 30-34 Закона [10].

Исходя из теоретических положений об «организации» - как объекте исследования, организации физической культуры и спорта Республики Беларусь можно считать открытыми сложными социально-экономическими системами с присущими им особенностями. Большинство из них (за исключением любительских клубов, созданных по месту жительства) – искусственные и формальные.

Тренеры, старшие тренеры, главные тренеры, директора спортивных школ, руководители национальных команд, министр и другие лица, действующие в спорте, являются управленцами (руководителями, менеджерами). Они осуществляют однотипную (одинаковую по структуре и содержанию) управленческую деятельность, отличающуюся только сферой компетенции – уровнем в системе управления [18].

Объектами управления в спортивной деятельности могут быть как сам спортсмен и перечисленные выше, так и спортивная деятельность, тренировочный процесс, соревновательный процесс, физические качества, физическое развитие, функциональные системы, индивидуально-психологические особенности спортсменов.

В сфере развития физической культуры и спорта как существовало ряд проблем, возникающих в процессе управления, так и продолжают существовать.

По материалам Государственной программы «Физическая культура и спорт» на 2021 – 2025 годы к таковым можно отнести следующие [1].

Целевой сценарий при неблагоприятных условиях исходит из объемов не менее 80 процентов бюджетного финансирования, запланированного в Государственной программе [1]. Данный сценарий не позволит в полном объеме достигнуть планируемых значений показателей, так как финансирование будет направлено на выполнение приоритетных мероприятий подпрограмм. В таком случае мероприятия Государственной программы будут выполнены на 70 – 80 процентов.

Кроме того, существуют риски, связанные с неблагоприятной эпидемиологической обстановкой. Преодоление данных рисков возможно посредством выполнения масштабных профилактических мероприятий, принятия мер экстренного реагирования, направленных на локализацию эпидемий (пандемий).

При неблагоприятной эпидемиологической ситуации возможны переносы и отмены Олимпийских игр и других крупных международных спортивных соревнований, снижение количества либо невыполнение мероприятий и, как следствие, недостижение планируемых значений показателей Государственной программы, которые зависят от завоевания медалей и присвоения спортивных званий.

Правовые риски связаны с изменением законодательства и длительным периодом формирования нормативной правовой базы, необходимой для эффективной реализации Государственной программы. Мерой правового регулирования сферы физической культуры и спорта станет внесение в 2021 году изменений в Закон Республики Беларусь ”О физической культуре и спорте“ в целях совершенствования законодательства в данной сфере с учетом практики применения Закона, а также устранения пробелов и коллизий в нормативном регулировании. На этапе разработки проекта нормативного правового акта о внесении изменений в указанный Закон планируется привлекать заинтересованные стороны для согласования планируемых изменений и проведения мониторинга законодательства.

В этой же Программе предусмотрены ряд направлений по решению проблем развития физической культуры и спорта в Беларуси:

комплексное решение задач государственной политики в сфере физической культуры и спорта с участием всех основных субъектов физической культуры и спорта;

поддержка приоритетных видов спорта, утверждаемых постановлением коллегии Минспорта;

модернизация и укрепление материально-технической базы организаций данной сферы;

обеспечение инновационного развития сферы физической культуры и спорта, разработка и внедрение результатов научных исследований и разработок в практику спортивной подготовки, использование современных управленческих, информационных и иных технологий в деятельности организаций данной сферы;

адаптация мероприятий Государственной программы к изменяющимся социально-экономическим, эпидемиологическим условиям развития сферы физической культуры и спорта;

вариативность подходов к реализации отдельных мероприятий Государственной программы;

направление внебюджетных (собственных) средств организаций сферы физической культуры и спорта на выполнение мероприятий Государственной программы [1].

Отказ от целевого подхода к развитию физической культуры и спорта и реализации Государственной программы может привести к следующим негативным последствиям:

ограничение влияния государства на развитие физкультурно-оздоровительной работы, подготовку спортивного резерва и спорт высших достижений в Республике Беларусь;

сокращение темпов инновационного развития организаций физической культуры и спорта;

нарушение права граждан Республики Беларусь на занятие физической культурой и спортом.

С учетом выделенных двух направлений по решению проблем развития физической культуры и спорта в Беларуси, следует рассмотреть две инновации, которые могут способствовать их обеспечению. Это процессная инновация в

области управления проектами в сфере физической культуры и спорта в целом, и в частности – управления инновационными проектами.

#### **4.2.1 Управление проектами в сфере физической культуры и спорта**

Для Республики Беларусь управление проектами в сфере физической культуры и спорта можно считать организационной инновацией, что подтверждается мировым опытом и существующей национальной практикой.

В мировой практике разработка проектов и применение проектного менеджмента в спорте используется достаточно давно. Однако для Республики Беларусь это явление относительно новое. Применение управления проектами в спорте позволяет наиболее полно учитывать риски и планировать пути их минимизации, оптимизировать использование имеющихся ресурсов или при необходимости вовремя привлекать недостающие, избегать конфликтных ситуаций в команде проекта, анализировать фактические показатели на этапах контроля и вносить своевременную коррекцию в ход работ. Важным преимуществом управления проектами является возможность накапливать и использовать в дальнейшем опыт удачно реализованных проектов. Таким образом, система управления проектами является одним из важнейших и новейших компонентов во всей системе спортивного менеджмента [19].

Сферу физической культуры и спорта, состоящую из спортивных достижений, разнообразных мероприятий и событий можно представить как отдельные или взаимосвязанные проекты, которые также как проекты других отраслей деятельности нуждаются в управлении с применением новейших методик и технологий. Анализируя международный опыт реализации проектов в спорте, можно сделать вывод, что наиболее распространенными из них являются: спортивные мероприятия, мастер-классы, спортивные конференции, открытые тренировки, спортивные PR-кампании и т. д. [19].

Согласно руководству, к своду знаний по управлению проектами РМВОК, разработанному Американским институтом управления проектами, проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов [20]. Большинство проектов предпринимается для

достижения устойчивого, длительного и уникального результата В данном руководстве обозначены девять функций управления проектами: менеджмент объемов, затрат, времени, качества, человеческих ресурсов, коммуникаций, контрактов/поставок, рисков, проектной интеграции [1]. Первые четыре функции принято считать основными.

В качестве основных принципов управления реализацией проекта можно выделить: разработку структурированного представления проекта и четкое описание его основных элементов; построение команды и организационной структуры управления проектом, соответствующей условиям данного этапа; обеспечение функционирования процессов управления проектом и взаимодействия его участников [21].

Можно сделать вывод, что полностью избежать или устранить источники риска предоставляется невозможным, поскольку все они глобальны и находятся за пределами возможностей менеджера и группы проекта. Единственное, что может предпринять руководитель – это их минимизировать, т. е. уменьшить вероятность и снизить опасность риска. Кроме того, неконтролируемые риски, в связи с полной невозможностью оказывать на них влияние, необходимо принять и осознанно подготовиться к ним. В данном случае все усилия необходимо направить на устранение последствий [19].

#### **4.2.2 Управление инновационными проектами в сфере физической культуры и спорта**

В развитии любой организации на современном этапе инновационное проектирование является эффективным инструментом привлечения не только бюджетных, но и внебюджетных инвестиций для своего интенсивного развития. Однако при том, что вопросам инновационного проектирования и внедрения инноваций на практике посвящено значительное количество научных исследований в реальном секторе экономики (в первую очередь – промышленности, строительства и на транспорте), они менее изучены в сфере услуг, и практически не исследованы в сфере физической культуры и спорта.

Как в Государственной программе «Физическая культура и спорт» на 2021 – 2025 годы [1], так и в аналогичном документе прошлого периода отмечается, что разработка и реализация инновационных проектов является эффективным средством устойчивого развития любой экономической системы и отрасли на основе государственно-частного партнерства, что позволяет разделить риски инновационной деятельности, доходы и ответственность между государством и субъектами хозяйствования частной формы собственности при их совместной реализации. Однако при том, что Министерство спорта и туризма Республики Беларусь является одним из заказчиков Государственной программы «О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь» [4], в ней не предусмотрено финансирование ни одного из объектов физкультурно-спортивной инфраструктуры Республики Беларусь за счет средств государственного инновационного фонда. Таким образом физкультурные и спортивные организации Республики Беларусь вынуждены привлекать частные инвестиции в инновационное проектирование [22].

*Становится очевидным, что для организаций физической культуры и спорта Республики Беларусь инновационное проектирование можно отнести к организационным инновациям в силу того, что для этих организаций сама методика инновационного проектирования с целью привлечения внебюджетных средств является новой и не изученной до конца.*

Мировой опыт показывает, что в сфере любительского и профессионального спорта инновационное проектирование развито при том, что как в странах бывшего Советского Союза в целом, так и в Республики Беларусь на современном этапе – в частности, данное направление начало развиваться лишь в последние годы. При этом в Республике Беларусь исследований в данном направлении не проводится [2].

Для Республики Беларусь, где организации физической культуры и спорта не имеют возможности использовать средства инновационного фонда для внедрения инноваций и реализации инновационных проектов, полезен опыт Российской Федерации. Самый крупный инновационный фонд Российской Федерации «Сколково» уже сегодня финансирует большое количество инновационных проектов организаций физической культуры и спорта в стране. При этом

финансируются инновационные проекты по всем их видам – как технологические, так и организационные и маркетинговые, например: по организации соревнований и мероприятий, с применением самых современных технологий в телевидении и интернете, совершенствования спортивной экипировки, применения новейших материалов для спортивного инвентаря и стадионов, подготовке спортсменов, включая совершенствование процесса тренировки и спортивное питание [23]; интерактивные решения для проведения спортивных шоу и соревнований, в том числе для детского и массового спорта [24]; лазерные футбольные площадки [25]; разработки программ психологической подготовки спортсменов, позволяющие формировать оптимальное психическое предстартовое состояние, при котором спортсмен не только способен проявить свои лучшие спортивные качества, но и превзойти их [24]; совершенствование образовательных программ подготовки тренеров и спортсменов [24; 26] и т.д.

*Можно сделать вывод о том, что инновационный проект для организации физической культуры и спорта является средством внедрения всех видов инноваций, где особое значение имеют технологические и, в первую очередь – продуктовые.*

Пример внедрения именно технологических инноваций на основе реализации инновационных проектов в сфере физической культуры и спорта приведен в таблице 4.

С учетом значимости развития физической культуры и спорта для Республики Беларусь, инновационное проектирование в этой отрасли должно быть основано на государственно-частном партнерстве, где и физкультурно-спортивная организация (будь то государственная или частная), выступающая заказчиком, и органы исполнительной власти, выступающие гарантом, и частный бизнес, являющийся инвестором рассматриваются участниками проекта. Область внедрения инновационных проектов определяется Законом Республики Беларусь «О физической культуре и спорте» (в частности – статьях 16-28), где представлен весь перечень организации данной отрасли и дана их характеристика [10]. Более подробно функции этих организаций рассмотрены в разделах 2 и 3 данной научно-исследовательской работы.

Таблица 4 – Систематизация опыта внедрения технологических (продуктовых) инноваций в сфере физической культуры и спорта на основе реализации инновационных проектов [22]

Инновация	Характеристика инновации и эффект от ее внедрения
Устройство «Train Grid» («электронная майка» для тренировок)	Снабжена датчиками, которые помогают отслеживать физическое состояние и успехи спортсменов во время тренировок и восстановления; контролирует многие показатели физического состояния человека: силу воздействия на тело, электрические импульсы от сердца и нервной системы, кровяное давление, ритм ходьбы или бега, нагрузку на суставы
Спортивные очки «Recon Jet»	Интерактивные очки, приспособленные для занятия спортом на открытом воздухе
Плеер «iPod Nano»	Миниатюрный аудио-плеер компании Apple, созданный специально для занимающихся спортом – доступ к музыке во время тренировок
«Умный» футбольный мяч «miCoach Smart Ball»	В автоматическом режиме определяет, пересек мяч линию ворот или нет; может выступить в качестве «личного тренера» для футболиста, помогая тому отточить мастерство по нанесению разнообразных ударов (пенальти, штрафной, на дальность, угловой и т.д.)
Синтетические волокна «Dyneema»	Используется в качестве материала для канатов в парусном спорте, в беговой обуви UA SpeedForm Slingshot от Under Armour; обладает сверхпрочными качествами
Сверхлегкий утеплитель «Thinsulate»	Первоначально разработан компанией «ЗМ» для скафандров астронавтов; используется спортивными компаниями для создания легкой и теплой одежды
Технология «Polar Team 2»	Датчики, закрепленные на теле спортсмена, передают в компьютер подробную информацию о темпе работы и достижении пика нагрузки, что позволяет врачу подбирать индивидуальные нагрузки для него и отслеживать буквально каждое движение
Устройство «Game Ready»	Компактные устройства для местной заморозки поврежденных костей и суставов; определение диагноза и серьезности повреждений, сопровождение периода реабилитации спортсменов после травм
Программное приложение «Taktik r»	Помогает футбольным тренерам спланировать тренировки своих команд оптимальным образом и разработать индивидуальный подход к каждому спортсмену; содержит базу данных различных упражнений для проработки определенной футбольной техники
«Умные» зеркала для спортзалов Немецкой компании «SOLOS»	Интерактивные экраны в спортзале записывают и анализируют результаты тренировок, синхронизируются с другими устройствами для удаленной обратной связи, что позволяет тренеру не находиться непосредственно в спортзале, а вносить коррективы во время тренировки в удаленном доступе
Система «ИСИДА Спорт»	Позволяет организовать и отследить исполнение полного тренировочного цикла, провести анализ тренировки и выяснить качество выполненных упражнений, тем самым помогая тренерам
Тренажер «Внимание»	Помогает развивать концентрированное внимание спортсмена на выполнение сложных технико-тактических действий в условиях соревновательной деятельности
«C-Ring Dumbbells» –«умные» гантели	Гантели, которые сами подсчитывают количество сожженных во время тренировки калорий, и, в зависимости от показателя, будут светиться разными цветами
Смарт-технология «AdidasMiCoachElite и MLS»	Оснащение всех игроков и тренера комплектом устройств, обеспечивающих контроль за физическим состоянием во время физической активности

По периоду реализации проекта, они могут быть краткосрочными (1-2 года), среднесрочными (до 5 лет), долгосрочными (более 5 лет).

Период реализации определяется тренировочным циклом, и исходя их функций организаций физической культуры и спорта Республики Беларусь (он может быть исключительно долгосрочным только для НОК Республики Беларусь и Паралимпийского комитета Республики Беларусь, что определено длительностью олимпийского (паралимпийского) цикла). Для спортивно-оздоровительных лагерей и специализированных учебно-спортивных учреждений этот период может быть краткосрочным, поскольку инновации касаются изменения в учебном процессе. В отношении же остальных организаций физической культуры и спорта период реализации может быть либо среднесрочным, либо краткосрочным.

По характеру целей проекта в сфере физической культуры и спорта в любой спортивной организации они могут быть только конечными, поскольку в спорте нет промежуточных целей, и конечной целью для любого спортсмена является завоевание олимпийской медали; в физкультурных организациях и любительских клубах эти цели могут быть и промежуточными.

По виду удовлетворяемых потребностей, инновационные проекты могут быть ориентированы как на удовлетворение существующих потребностей, так и на создание новых потребностей. В данном случае реализация такого проекта направлена не только на удовлетворение потребностей спортсменов в достижении наивысшего спортивного результата, но и на удовлетворение потребностей любителей (физкультурников), а так же – болельщиков и зрителей.

По типу инноваций, инновационные проекты могут быть различными – это и введение нового или усовершенствованного продукта, а так же освоение нового источника сырья или полуфабрикатов (предприятия, производящие спортивный инвентарь и оборудование, антидопинговое агентство, федерации (союзы, объединения), занятые развитием технических, авиационных, военно-прикладных, служебно-прикладных видов спорта; создание нового рынка (НОК РБ, Паралимпийский комитет); реорганизация структуры управления (все крупные организации за исключением клубов по виду спорта).

В свою очередь, с точки зрения масштабности решаемых задач для спортивно-оздоровительных клубов, учебно-методических центров, клубов по видам спорта характерным будет разработка монопроектов (проектов, выполняемых, как правило, одной организацией или даже одним подразделением, отличающихся постановкой однозначной инновационной цели (создание конкретного изделия, технологии), осуществляющихся в жестких временных и финансовых рамках). Республиканские государственно-общественные объединения и Федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта наряду с монопроектами могут разрабатывать и мультипроекты, представляющие собой комплексные программы, направленные на достижение сложной инновационной цели, где требуется координационные взаимодействия между различными организациями отрасли. Наряду с этими видами по масштабности проектов, НОК, Паралимпийский комитет и Национальное антидопинговое агентство могут разрабатывать и реализовывать мегапроекты (многоцелевые комплексные программы, объединяющие ряд мультипроектов и сотни монопроектов, связанных между собой одним деревом целей), что требует централизованного финансирования и руководства из координационного центра. На их основе могут достигаться такие инновационные цели, как решение региональных и международных проблем, повышение конкурентоспособности спорта Республики Беларусь в целом.

Таким образом, инновационное проектирование в сфере физической культуры и спорта является не только возможным инструментом ее развития в целом, и отдельной организации – в частности, но и эффективным инструментом в решении проблем развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь в целом.

### **4.3 Развитие инфраструктуры физической культуры и спорта**

Спортивный менеджмент – один из видов отраслевого специального менеджмента, который имеет дело с управлением организациями физкультурно-спортивной направленности, такими как: спортивные школы, спортивные клубы, команды по видам спорта, спортивно-оздоровительные центры, спортивные

федерации и т.д. ФКиС в качестве объекта социального управления уместно рассматривать как определенное множество вышеперечисленных организаций.

Физкультурно-спортивные организации принимают участие в осуществлении работы по развитию ФКиС среди различных групп населения, создают условия для охраны и укрепления здоровья спортсменов и других участвующих в спортивных соревнованиях и тренировочных мероприятиях лиц, обеспечивают спортсменам и тренерам необходимые условия для тренировок [28]. В белорусской системе подготовки спортивного резерва сейчас задействованы 469 организаций ФКиС, в том числе 11 средних школ – училищ олимпийского резерва и 458 специализированных учебно-спортивных учреждений, на базе которых проходят подготовку около 168 тыс. юных спортсменов [29].

Инфраструктура в сфере ФКиС финансируется преимущественно государством, и существуют большие проблемы с инвестированием в эту сферу при дефиците финансовых ресурсов. Тем более – в своем большинстве организации в сфере ФКиС – не коммерческие.

Преследуя различные цели в области ФКиС, в Республике Беларусь могут создаваться как коммерческие, так и некоммерческие организации (НКО). Спортивные общественные объединения (СОО) являются разновидностью некоммерческих спортивных организаций, функционирующих в отрасли, общественное регулирование и управление в которой осуществляют Национальный олимпийский комитет (НОК) Республики Беларусь, Паралимпийский комитет Республики Беларусь, организации, возглавляющие дефлимпийское движение Беларуси, специальное олимпийское движение Беларуси, федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта, республиканские государственно-общественные объединения, осуществляющие развитие технических, авиационных, военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта, профессиональные союзы в пределах их полномочий и в соответствии с законодательством [10]. Следует отметить, что на данный момент НОК Республики Беларусь признана 71 федерация (союз, ассоциация) по виду (видам) спорта, в т.ч. не вошедшим в программу Олимпийских игр [30].

К наиболее распространенным источникам дохода рассматриваемых некоммерческих организаций в сфере ФКиС можно отнести: вступительные взносы

– для покрытия понесенных расходов, связанных со вступлением в члены ОО; членские взносы; целевые взносы для реализации целевых программ, мероприятий, в том числе взносов за право проведения спортивных мероприятий под эгидой Международной и Европейской федераций (ассоциаций) по виду (видам) спорта; взносы в рамках проводимых учебных и методических мероприятий, связанных с повышением квалификации судей, тренеров; денежные средства и иное имущество, поступающее от международных организаций; спонсорские поступления; добровольные взносы и пожертвования; поступления от изданий и распространения печатной продукции, оказания рекламных услуг; доходы от предпринимательской деятельности; дивиденды и доходы от участия в уставном капитале других организаций; иные источники, не запрещенные законодательством.

Таким образом, некоммерческие общественные организации занимают нестабильное положение в отрасли, т.к. денежные средства организации формируются в основной своей массе из внешних источников финансирования и могут варьироваться в своем объеме. Это зависит от многих аспектов, например, от количества спонсоров, лиц, имеющих членский билет, моды на вид спорта, ассигнований международных федераций.

За последнее время спорт стал важной отраслью в развитии экономики многих стран. В отечественной экономике в развитие спорта вовлечены значительные финансовые средства, разрабатываются новые модели его финансирования. Общий объем финансирования согласно Государственной программы развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2021–2025 годы составляет 3 869 572 940,2 бел. руб. [1]. Государство, в свою очередь, способствует развитию НКО следующими путями: предоставления им налоговых и иных льгот (косвенная поддержка некоммерческих организаций); прямого финансирования программ некоммерческих организаций через субсидии (выплаты из государственных либо местных бюджетов); закупки товаров и услуг некоммерческих организаций через механизм государственного заказа. Однако в Республике Беларусь до сих пор нет единого нормативного акта, регулирующего вопросы взаимодействия некоммерческих организаций и государства, в т.ч. вопросы финансирования [31].

Очевидно, что в таких условиях актуальным является поиск новых средств и методов инвестирования в сферу ФКиС, что можно отнести к организационным инновациям.

#### **4.3.1 Инвестирование в сферу физической культуры и спорта**

Термин «инвестиции» прежде всего относится к числу экономических понятий. В макроэкономике к инвестициям обычно относят только те вложения средств, которые ведут к увеличению валового внутреннего продукта, а значит, и реального сектора экономики.

Э. Долан и Д. Линдсей под инвестициями понимают увеличение объема капитала, функционирующего в экономической системе, т. е. увеличение предложения производительных ресурсов, осуществляемое людьми. К.Р. Макконнелл и С.Л. Брю в своей книге «Экономикс» определили инвестиции как затраты на изготовление и накопление средств производства, а также увеличение материальных запасов. Большой энциклопедический словарь в редакции 2002 года определяет слово «инвестиции» как долгосрочные вложения капитала в отрасли экономики внутри страны и за границей.

Согласно статье 1. Закона Республики Беларусь от 12 июля 2013 г. № 53-З «Об инвестициях», инвестиции – любое имущество и иные объекты гражданских прав, принадлежащие инвестору на праве собственности, ином законном основании, позволяющем ему распоряжаться такими объектами, вкладываемые инвестором на территории Республики Беларусь способами, предусмотренными настоящим Законом, в целях получения прибыли (доходов) и (или) достижения иного значимого результата либо в иных целях, не связанных с личным, семейным, домашним и иным подобным использованием.

Развитие сферы физической культуры и спорта в Республике Беларусь является одним из приоритетных направлений государственной социальной политики, эффективным инструментом оздоровления нации и укрепления международного имиджа. Экономическая эффективность спортивной деятельности в масштабах страны выражается в создании спортивной инфраструктуры,

финансировании детско-юношеского спорта, стимуляции развития спортивного бизнеса.

Инвестиции в спортивную инфраструктуру, являются сильным катализатором, активизирующим развитие не только спортивной индустрии, но приводят к увеличению занятости населения, росту частного сектора экономики, внедрению и разработке новых технологий. В этой связи, в стране осуществляются масштабные мероприятия по развитию спортивной инфраструктуры. финансирование направлено не только на строительство и реконструкцию спортивных сооружений, но также и на развитие сервиса и так далее.

Современная спортивная индустрия включает в себя инвестиции в теле- и радиотрансляции матчей, различных соревнований, популярность которой растет с развитием теле и видеотехники. На эти цели направляются значительные объемы инвестиций из государственного бюджета и других источников. В данном контексте возникает необходимость обеспечения высокой эффективности использования инвестиционных средств, что, в свою очередь, предполагает разработку научного обоснования наиболее экономически целесообразных направлений инвестирования процессов развития спортивной инфраструктуры.

#### **4.3.2 Цифровизация сферы физической культуры и спорта**

*Цифровизация – как глобальное явление в современном мире может стать мощным катализатором развития сферы физической культуры, и по своей сути представляет определенный вид технологической (процессной) инновации в ней.*

Современные информационные технологии вошли во все сферы жизни, включая физическую культуру и спорт. Это система, основанная на способах кодирования и передачи информации, дающая возможности осуществлять целый ряд различных задач за небольшие временные отрезки, обрела свое место для применения и в спорте: начиная от организации тренировок до процесса лечения и восстановления спортсменов после травм, включая тесты на допинг[32; 34].

Инновации в сфере физической культуры и спорта с применением цифровизации базируются на следующих направлениях цифровой информации: разработка новой цифровой бизнес-модели, создание цифровых товаров и услуг,

управление жизненным циклом продукта, автоматизированный сбор, хранение и обработка информации, внедрение цифрового проектирования, управление производственными процессами и сетями поставок, выполнение административных функций, автоматизация ручного труда посредством использования роботов и электронного документооборота [35].

Цифровые технологии активно внедряются как в профессиональный, так и в любительский спорт, что сильно мотивирует граждан подключаться к здоровому образу жизни [33]. Умные вещи и мобильные приложения становятся неотъемлемой частью быта и помогают организовать режим дня, правильное питание, эффективные индивидуальные тренировки и многое другое. На базе фитнес-платформ клиентам предлагается персонализированный сервис, в рамках которого они получают информацию о новинках, основанных на анализе их предыдущих покупок и клиентском поведении [36].

Передовые цифровые технологии позволяют гораздо эффективнее осуществлять сбор, обработку и передачу информации, качественно изменить методы и организационные формы подготовки высококвалифицированных спортсменов, тренеров и судей, а также проведения физкультурно-оздоровительной работы с населением [37].

Современные цифровые технологии прочно вошли в практику спорта высших достижений и не только как инструмент менеджмента или фиксации спортивного результата. Практически все крупные международные соревнования проходят с применением цифровых и информационно-коммуникационных технологий, позволяющих получить специалистам объективные данные о наиболее важных показателях соревновательной деятельности спортсменов [32; 33].

Сегодня в спорте требуются новые технологические инновации, которые расширяет возможности задействованных в спортивной отрасли субъектов, а именно: внедрение последних достижений информатизации в практику, работа над проблемами прогнозирования спортивной успешности спортсмена, оптимизация методов спортивного менеджмента и обучения спортивным дисциплинам.

#### 4.4 Логистика спорта

В настоящее время все отчетливее проявляется интерес населения большинства стран мира к спортивным мероприятиям. Особенно это касается мероприятий международного масштаба с участием ведущих спортсменов мира. Их общественно-политический резонанс способствуют тому, что наиболее развитые в экономическом отношении страны активно борются за право проводить на своей территории Олимпийские игры, чемпионаты мира, Европы и другие престижные мероприятия по наиболее популярным видам спорта.

Основными причинами повышения заинтересованности в организации спортивных мероприятий являются: ускорение процессов глобализации, улучшение имиджа и увеличение инвестиционной привлекательности городов и регионов, новые технологии в сфере маркетинговых коммуникаций, приток корпоративных спонсорских средств и др. Все большую значимость приобретают исследования не только организационных, но и экономических аспектов проведения спортивных мероприятий (повышение эффективности, системное управление, оптимизация финансовых ресурсов и т. д.). Проведение крупных спортивных мероприятий дает дополнительные возможности для повышения не только имиджа, престижа страны и региона, но и создание новых рабочих мест, развитие транспортной системы и инфраструктуры, развитие туризма и т. д. Но, с другой стороны, их проведение сопровождается существенными финансовыми расходами и наличием многочисленных рисков (усиление коррупции, неэффективное освоение выделенных ресурсов, временная переполненность городов, неэффективное использование возведенных спортивных сооружений и др.) [38].

Для повышения эффективности спортивного мероприятия и обеспечения безопасности его проведения необходимо интегрированное, системное управление материальным, информационным, людским, финансовым, сервисным потоками с целью оптимизации (минимизации) затрат при обеспечении требуемого уровня обслуживания потребителей. В данной связи применение логистики будет способствовать получению синергетического эффекта в виде ускорения потоков ресурсов и оптимизации затрат. Обоснование логистического подхода для

организации и проведения спортивных мероприятий приводят в своих работах многие исследователи [38], [39], [40].

Обзор зарубежных литературных источников показывает, что многие исследования в области управления спортивными объектами связаны с их размещением и наследием, влиянием на экономическое и социальное развитие региона до, во время и после спортивных мероприятий. Помимо этого многие авторы отмечают значимость отдельных функций управления деятельностью спортивных объектов (планирование, организация и контроль материальных и сопутствующих потоков на объектах), а также необходимость системного процесса планирования и прогнозирования уровня спроса, что предоставляет значительные возможности для количественного моделирования потоков с целью их оптимизации [40].

Основная (классическая) задача логистики в управлении материальным потоком спортивного мероприятия сводится в основном к доставке необходимого оборудования и инвентаря для спортивных объектов, объектов инфраструктуры, спортсменов, болельщиков. Основными задачами логистов в данном контексте являются: определение вида и расчет необходимого количества транспортных средств, разработка оптимального маршрута доставки, времени, которое потребуется на перевозку необходимого оборудования и инвентаря, таможенное оформление и взаимодействие с таможенными органами других государств, экспедирование, организация складов и соответствующее распределение и др. [41]. Данные логистические операции могут иметь (например, в контексте Олимпийских игр) значительный объем. Так, на Олимпийские игры в Сочи 2014г. было доставлено свыше 8,3 тыс. единиц спортивного оборудования (более 415 тонн), 256 винтовок и почти 1,2 кг. патронов [42].

Логистика в данном случае является важным инструментом, позволяющим не отвлекать спортсмена и его тренера от основной задачи, а именно: спортсмены должны быть сосредоточены на тренировках и не должны беспокоиться о вопросах доставки снаряжения вовремя, в конкретное место, в полной сохранности. Это очень важно, ведь перевозка спортивного инвентаря является острой проблемой у многих спортсменов. При этом, в различных видах спорта имеются свои

особенности данного процесса, которые должны быть учтены (транспортировка парусных лодок, лошадей, шестов, биатлонного оружия, велосипедов и др.) [41].

Значимость логистического подхода к управлению потоком зрителей и болельщиков подтверждает также факт необходимости выполнения определенных требований (уровня логистического сервиса) для проведения конкретных спортивных мероприятий (например, достаточное количество качественных гостиничных номеров, располагающихся в необходимой близости от места проведения спортивного мероприятия). Многие авторы сходятся во мнении, что последствия возведения объектов инфраструктуры для проведения международных спортивных мероприятий, обеспечивающих размещение, питание, удобство в перемещении болельщиков и зрителей работают «на перспективу», что должно учитываться в процессе стратегического планирования [43], [44]. Отдельного внимания заслуживают проблемы в перемещении и размещении зрителей и болельщиков с ограниченными возможностями, а также необходимость учета специфических требований к обслуживанию спортсменов-инвалидов во время спортивных соревнований для обеспечения требуемого уровня обслуживания потребителей [45], [46].

Таким образом, логистика спорта приобретает особо важное значение для последующей разработки оптимальной модели управления основными и сопутствующими потоками при организации и проведении крупных спортивных мероприятий, которая должна соответствовать логистическим принципам и методам управления. И в данном контексте внедрение инноваций в этой функциональной области физической культуры и спорта будет способствовать выполнению вышеперечисленных задач.

#### **4.4.1 Маркетинговые инновации и коммуникации в сфере физической культуры и спорта**

Современный спорт стал той средой, которая оказалась благоприятной для *маркетинговых инноваций*. Маркетинг приобрел новый опыт и свою спортивную специфику. Эта специфика определяется сложной, многообразной средой – спортивной индустрией.

Индустрия спорта определяется как межотраслевой сектор экономики (как мировой, так и национальной), в котором складываются устойчивые экономические отношения между ее основными субъектами, многие из которых занимаются предпринимательской деятельностью в процессе производства, продвижения и потребления главного продукта индустрии спорта – спортивного события.

Спортивный маркетинг в современных условиях определяет следующую тенденцию: спорт, в том числе массовый, все чаще рассматривается как мощный центр притяжения аудиторий. Эта тенденция внесла кардинальные изменения в маркетинговую деятельность, сделав маркетинг важнейшим средством эффективного управления спортивными организациями разного типа.

Заметные инновации спортивных продуктов вписываются в общую тенденцию в современном спортивном маркетинге. Причина заключается в необходимости учитывать различные потребности рынка при разработке предложений спортивными организациями. Потребителям не достаточно азарта в футболе, теннисе или лёгкой атлетике, возникает потребность в более ярких и насыщенных эмоциях, и одновременно возможность поделиться ими с единомышленниками и даже влиять на ход событий. Это порождает продукты, способные учитывать подобные потребности за счёт изменений правил проведения соревнований в различных видах спорта и создания новых. Появление киберспорта и воркаута, кроссфита и ММА определило появление совершенно новых событийных спортивных продуктов.

Инновациями продуктов можно считать появление нового типа услуг фитнес-клубов. К традиционным спортивно-оздоровительным услугам в форме тренировок (программы с участием тренера) и аренды (в рамках самостоятельных занятий) добавились услуги-соревнования (игры, единоборства, кроссфит, бег). Клубы предлагают получить не только физическую нагрузку, но почувствовать азарт и эмоции соревновательной деятельности.

Рассматривая инновационные тенденции в спортивном маркетинге, следует отметить повышения роли цифровых и мультимедийных технологий в системе коммуникаций. Наиболее востребованные каналы коммуникаций спортивных организаций с целевыми аудиториями – доступные и демократичные социальные

сети. Благодаря этим технологиям небольшие федерации, клубы и школы могут позволить себе иметь весьма качественные способы маркетинговых связей с потребителями. Аудитории не самых статусных соревнований могут вырасти в десятки и сотни раз, если их организаторы правильно работают над созданием, размещением и продвижением интересного для зрителей продукта.

Следует отметить, что своего рода маркетинговой инновацией в сфере физической культуры и спортом может служить внедрение интегрированной маркетинговой коммуникации [47].

Актуальность внедрения данной маркетинговой инновации заключается в том, что в настоящее время отмечается активное развитие коммуникационных каналов и инструментов продвижения во всех сферах экономической жизни, в том числе и в сфере физической культуры и спорта. Потребитель подвергается активному воздействию со стороны организации, получает разнородную информацию об организации, и ему довольно сложно разобраться в сообщениях, получаемых из разных средств передачи маркетинговых коммуникаций – телевидения, радио, Интернет, газет, так как информация сливается в общий поток. Не всегда организациям в сфере физической культуры и спорта удастся скоординировать деятельность всех каналов коммуникации, а потребителю в таком случае сложно разобраться в комплексе сообщений.

Для повышения эффективности маркетинговых коммуникаций в сфере физической культуры и спорта представляется необходимым применять интегрированный подход к планированию и осуществлению маркетинговых коммуникаций. В основе данного предложения заложена мысль в обеспечении согласованности действий всех средств маркетинговых коммуникаций в рамках единой стратегии организации для достижения запланированных корпоративных и маркетинговых целей.

Применение интегрированного подхода к планированию программы маркетинговых коммуникаций способствует повышению эффективности отдельных инструментов маркетинговых коммуникаций и позволяет достигать высокого уровня удовлетворения потребителей услуг в сфере физической культуры и спорта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполненного 1 этапа НИР на тему «Инновационные технологии управления в спорте» согласно Плану НИР БГУФК и заявленному заданию кафедрой менеджмента спорта можно сделать следующие выводы:

1. Для развития сферы ФКиС Республики Беларусь внедрение инноваций имеет важное значение, что предопределено как международным опытом, так и определено Государственной программой «Физическая культура и спорт» на 2021 – 2025 годы. Однако, отсутствие научно-методических разработок в данном направлении, в том числе – в менеджменте и экономике спорта, усложняет процесс инновационного развития сферы ФКиС в Республике Беларусь.

2. Первоочередной научной задачей в данном направлении является разработка классификаций инноваций для сферы ФКиС в соответствии с нормами национального законодательства и международными регламентами (Руководство Осло). В этой связи для сферы ФКиС разработана классификация инноваций с их разделением на технологические (продуктовые и процессные), маркетинговые и организационные. С учетом положений норм Закона Республики Беларусь «О физической культуре и спорте», дана характеристика физкультурных и спортивных организаций Республики Беларусь в инновационном процессе с учетом типов внедряемых ими инноваций согласно разработанной классификации.

3. Необходимость инновационного развития сферы ФКиС Республики Беларусь предопределило актуальность формирования методологических основ спортивной инноватики – как фундаментального научного направления и учебной дисциплины. Данная работа выполняется так же в рамках диссертационного исследования на степень доктора экономических наук, и отдельные положения результатов использованы при выполнении 1 этапа НИР на тему «Инновационные технологии управления в спорте».

Определено, что: спортивная инноватика формирует знания об организации и управления инновационными процессами в сфере ФКиС с целью получения как коммерческого результата, так и другого положительного результата от внедрения инноваций; позволяет моделировать инновационную деятельность, что упрощает процесс организации и управления ею в сфере ФКиС. Объектом спортивной

инноватики является непосредственно инновационная деятельность в сфере ФКиС, а предметом – принципы, законы и закономерности инновационных процессов, включающие применение определенных способов, методов и средств достижения результата развития сферы ФКиС на основе применения новых знаний и их внедрения на практике; спортивная инноватика позволит моделировать инновационные процессы на всех уровнях в сфере ФКиС – на макроуровне, мезоуровне и микроуровне.

4. В рамках выполненной НИР определены концептуальные подходы к определению функциональных областей и процессов для внедрения инноваций в сфере ФКиС Республики Беларусь, где: среди функциональных областей выбраны управление (или менеджмент), наличие инфраструктуры и логистика, а среди процессов – управление проектами (в т.ч. – инновационными), инвестирование, цифровизация и коммуникации. Именно в этих функциональных областях через соответствующие процессы планируется внедрение инноваций в сфере ФКиС Республики Беларусь. В НИР дана характеристика каждой функциональной области и процесса с точки зрения инновационного развития сферы ФКиС Республики Беларусь.

Таким образом, поставленные задачи 1 этапа НИР решены. Отдельные результаты 1 этапа НИР используются в учебных дисциплинах магистратуры («Спортивная инноватика», «Управление инновационными проектами» и «Инновационные технологии управления в спорте»). Результаты 1 этапа НИР служат основой для выполнения 2 этапа НИР в 2022 г.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1 О Государственной программе «Физическая культура и спорт» на 2021 – 2025 годы : Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 29 января 2021 г. № 54 : // Министерство спорта и туризма Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mst.by/ru/razvitie-sporta-ru/>. – Дата доступа: 28.02.2021.

2 Додонов, О. В. Инновационное проектирование как инструмент развития организаций физической культуры и спорта Республики Беларусь / О. В. Додонов // Экономика. Бизнес. Финансы. – № 10, 2019. – С. 26 – 30.

3 О Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы : Указ Президента Респ. Беларусь, 31 янв. 2017 г., № 31 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.pravo.by/upload/docs/op/p31700031\\_1486414800.pdf](http://www.pravo.by/upload/docs/op/p31700031_1486414800.pdf). – Дата доступа: 27.11.2019.

4 О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 10 июля 2012 г., № 425-З : принят Палатой представителей 31 мая 2012 г. : одобр. Советом Респ. 22 июня 2012 г. : изм. и доп. от 11 мая 2016 г., № 364-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=H11200425>. – Дата доступа: 27.11.2019.

5 Руководство Осло: рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям: 3-е издание. – М.: Организация экономического сотрудничества и развития, 2010. – 107 с.

6 Додонов, О. В. Методические основы инновационного проектирования в спортивной организации / О. В. Додонов: Сб. материалов II междунаро. науч. практ. конф. «Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты». – Брест, БрГТУ, 05-06 декабря 2019г. – С. 88 – 91.

7 СТБ ISO 9000-2015 (ISO 9000:2015, IDT). Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь . - Взамен СТБ ИСО 9000-2006 ; введ. 01.03.2016. - Минск : Госстандарт : БелГИСС, 2015. – IV. – 54 с.

8 СТБ ISO 9001-2015 (ISO 9001:2015, IDT). Система менеджмента качества. Требования. - Взамен СТБ ИСО 9000-2006 ; введ. 01.03.2016. - Минск : Госстандарт : БелГИСС, 2015. - IV. – 33 с.

9 Додонов, О. В. Значение инноваций на различных этапах подготовки спортсмена / О.В. Додонов: Олимпийский спорт и спорт для всех: материалы XXV Междунар. науч. конгр., Минск, 15-17 окт. 2020 г. : в 2-х ч. / Белорус. гос. ун-т физ. культуры ; редкол. : С. Б. Репкин (гл. ред.), Т. А. Морозевич-Шелюк (зам. глав. ред.) [и др.] – Минск: БГУФК, 2020. – Ч. 1– С. 55 – 62.

10 О физической культуре и спорте [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 4 янв. 2014 г., № 125-З : принят Палатой представителей 5 дек. 2013 г. : одобр. Советом Респ. 19 дек. 2013 г. : ред. от 9.01.2018 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2019.

11 Додонов, О. В. Классификация инноваций в спорте / О. В. Додонов: сб. материалов Международной юбилейной научно-практической конференции, посвященной 90-летию Гомельского государственного университета имени Франциска Скорины (Гомель, 19–20 ноября 2020 г.) : материалы : в 3 ч. Ч. 1 / Гомельский гос. ун-т им. Ф. Скорины ; редкол. : С. А. Хахомов (гл. ред.) [и др.]. – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2020. – С. 124 – 127.

12 Додонов, О. В. Генезис спортивной инноватики / О. В. Додонов // Экономика. Бизнес. Финансы. – № 1, 2020. – С. 7 – 11.

13 Паначев, В. Д. Инновационная интерпретация физической культуры и спорта в ВУЗе / В. Д. Паначев // Педагогическое образование, 2009, № 4. – С. 18 – 25.

14 Костина, А. А. Инновационные технологии в профессиональном спорте / А.А. Костина [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-professionalnom-sporte>. – Дата доступа: 24.11.2019.

- 15 Грачева, О. С. Инноватика в сфере физической культуры / О. С. Грачева [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <http://elib.bspu.by/handle/doc/5244>. – Дата доступа: 24.12.2019.
- 16 Жук, А. И. Качество в системе приоритетов государственной политики в области образования в Республике Беларусь: справ. пособие / А. И. Жук. – Минск, 2008. – 210 с.
- 17 Википедия. Свободная энциклопедия [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki>. – Дата доступа: 26.11.2021.
- 18 Додонов, О. В. Менеджмент в спорте: учеб. метод. пособие / О. В. Додонов, И. П. Протасевич. – Минск: БГУФК, 2021. – 208 с.
- 19 Шульгина, А. А. Спортивное мероприятие как объект проектного управления / А. А. Шульгина, Ж. Н. Бондарович / Инновационные технологии в индустрии спорта, туризма и гостеприимства : материалы XV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22 апр. 2021 г. / Белорус. гос. ун-т физ. культуры ; редкол.: Т. А. Морозевич-Шилюк (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУФК, 2021. – С. 180–184.
- 20 Руководство к Своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). – V изд. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://5pmbok.blogspot.com/2017/09/blogpost\\_93.html](https://5pmbok.blogspot.com/2017/09/blogpost_93.html) – Дата доступа: 31.03.2021.
- 21 Ключевые концепции управления проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pmpractice.ru/knowledgebase/managment/keypoints/> – Дата доступа: 31.03.2021.
- 22 Додонов, О. В. Инновационное проектирование как инструмент решения проблем развития организаций физической культуры и спорта (опыт России и Беларусь) / О. В. Додонов // Олимпийский спорт, физическая культура, здоровье нации в современных условиях: материалы XVII Междунар. научно-практ. конф. (Луганск, 14 мая 2020 года) / под общ. ред. М. С. Склера, А. И. Федорова / в 2-х томах. – Т. 1. – Луганск: Книта, 2020. – С. 260–270.
- 23 «Сколково» готово принимать самое активное участие в развитии инноваций в спортивной индустрии [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://sk.ru/news/b/news/archive/2018/11/27/skolково-budet-podderzivat-innovacii-v-sporte.aspx>. – Дата доступа: 24.11.2019.

24 Савин Я. Инновации в спортивном бизнесе: как технологии меняют эту сферу уже сейчас / Я. Савин [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/sport-innovacii>. – Дата доступа: 24.11.2019.

25 Костина А. А. Инновационные технологии в профессиональном спорте / А. А. Костина [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-tehnologii-v-professionalnom-sporte>. – Дата доступа: 24.11.2019.

26 Рабочая программа дисциплины «Инновационные технологии в сфере ФКиС» / разработана согласно ФГОС ВО по направлению 44.04.01 – Педагогическое образование. – Красноярск; Красноярский государственный педагогический университет им. В. П. Астафьева, 2016. – 21 с.

27 Шульгина, А. А. Особенности менеджмента некоммерческих спортивных организаций / А. А. Шульгина / Теоретико-методологические и прикладные аспекты государственного управления : сб. материалов III Междунар. форума молодых управленцев, Минск, 25–26 марта 2021 г. / Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь ;редкол.: О. В. Агейко [и др.] ; под общ. ред. д-ра филос. наук, доц. А. С. Лаптёнка, канд. экон. наук, доц. Д. Ф. Рутко. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2021. – С. 602–605.

28 Синько, А. С. Проблемы обеспечения деятельности некоммерческих спортивных организаций финансовыми ресурсами / А. С. Синько. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2016. – № 13 (117). – С. 509–512. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/117/32075/> – Дата доступа: 05.03.2021.

29 Здоровый образ жизни – визитная карточка Беларуси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://president.gov.by/ru/belarus/social/sport/healthy-lifestyle>. – Дата доступа: 11.03.2021.

30 Список спортивных общественных объединений (федераций, ассоциаций, союзов) Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.noc.by/olympic-movement/federation/> – Дата доступа: 08.03.2021.

31 Государственная поддержка и финансирование некоммерческих организаций [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www.lawtrend.org/other/gosudarstvennaya-podderzhka-nekommercheskih-organizatsij> – Дата доступа: 14.03.2021.

32 Каган, О. Ф. Цифровые технологии в деятельности спортивной организации/ О. Ф. Каган // Инновационные технологии в индустрии спорта, туризма и гостеприимства : материалы XV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22 апр.2021 г. / Белорус. гос. ун-т физ. культуры ; редкол.: Т. А. Морозевич-Шилюк (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУФК, 2021. – С. 67–70.

33 Каган, О. Ф. Направления использования информационных систем в спорте / О. Ф. Каган // Бизнес. Образование. Экономика :Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 1–2 апр. 2021 г. : сб. ст. / редкол.: В. В.Манкевич [и др.]. – Минск : Институт бизнеса БГУ, 2021–С. 154 – 158.

34 Жапаров, Е. С. Цифровизация в спорте: состояние и перспективы / Е. С. Жапаров, А. А. Ляшенко. // Молодой ученый. — 2020. — № 48 (338). — С. 462–463.

35 Цифровая трансформация. Основные понятия и терминология / А. В. Тузиков [и др.] ; Нац. акад. наук Беларуси, Объед. Ин-т проблем информатики. – Минск: Беларускаянавука, 2020. – 267 с.

36 Цифровые технологии как ключ к эре современного спорта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru-bezh.ru/press-releases/36010-sportivnaya-industriya-prospala-czifrovizacziyu-czifrovyye-techno>.– Дата доступа: 20.10.2021.

37 Стеценко, Н. В. Цифровизация в сфере физической культуры и спорта: состояние вопроса / Н. В. Стеценко // Наука и спорт: современные тенденции. – 2019. – Т.22, № 1. – С. 35–40.

38 Скворода, Е. В. Повышение эффективности организации спортивных мероприятий на основе логистического подхода / Е. В. Скворода // Мир спорта. – 2019. – № 4 (77). – С. 91–94.

39 Соглаев, Н. В. Международная логистика спортивных мероприятий [Электронный ресурс]: Международный научный журнал «Символ науки». – Режим доступа: <http://os-russia.com/sn>. – Дата доступа: 04.05.2020.

40 Minis, I. The design of logistics operations for the Olympic Games/ I.Minis, M.Paraschi, A. Tzimourtas// International Journal of Physical Distribution & Logistics Management.–2006.–Vol. 36. –No. 8. –P. 621–642.

- 41 Скворода, Е. В. Планирование транспортного обслуживания крупного спортивного события / Е. В. Скворода // Тенденции экономического развития в XXI веке: материалы III междунар. науч. конф., Минск, 01 марта 2021 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол. : А. А. Королева (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУ, 2021. – С. 767–770.
- 42 Бортничек, С. Организация логистики для зимних Олимпийских и Паралимпийских игр в г. Сочи [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.logist.ru>. – Дата доступа: 01.06.2020.
- 43 Preuss, H. A framework for identifying the legacies of a mega sport event/ H. Preuss // *Leisure Studies*. –2015. –Vol. 34.–No. 6.–P. 643–664.
- 44 Preuss, H. The conceptualisation and measurement of mega sport event legacies /H. Preuss // *Journal of sport & tourism*. –2007. –Vol. 12.–No. 3.–P. 207–228.
- 45 Mahoney, M. Facility planning, design, and management of mobility assistance programs: Review and recommendations of accessible routes from super bowl XLV / M. Mahoney, J. McMillen // *Journal of Facility Planning, Design, and Management*. – 2014. – Vol. 2. – No. 2. – P. 69–80.
- 46 Bamford, D. Service quality at the London 2012 games—a paralympics athletes survey/ D. Bamford, B. Dehe// *International Journal of Quality & Reliability Management*.– 2016. – Vol. 33. – No. 2.– P. 142–159.
- 47 Хлюст, Л. П. Использование моделей интегрированных маркетинговых коммуникаций для повышения эффективности отдельных инструментов маркетинговых коммуникаций в сфере физической культуры и спорта / Л. П. Хлюст / Актуальные проблемы правового регулирования спортивных отношений»: материалы XI Международной научно-практической конференции, посвящённой году науки и технологий: Челябинск, 15 апреля 2021 года./ под ред. С. А. Захаровой. – Челябинск : Уральская Академия, 2021. – С. 237–243.
- 48 Пилипенко, О. В. Анализ перспектив развития инновационной политики / О.В. Пилипенко // *Инновационные технологии в индустрии спорта, туризма и гостеприимства* : материалы XV Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 22 апр.2021 г. / Белорус. гос. ун-т физ. культуры ; редкол.: Т. А. Морозевич-Шилюк (гл. ред.) [и др.]. – Минск : БГУФК, 2021– С. 188–191.