

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

Т.А. Морозевич-Шилюк

« 13 » 12 20__ г.

ОТЧЕТ

О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

Инновационные подходы к развитию спорта в Республике Беларусь

по теме:

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ПРОЦЕССОВ В РАЗВИТИИ СПОРТА РЕСПУБЛИКИ
БЕЛАРУСЬ

(промежуточный, этап 3)

4.1

Заведующий кафедрой
менеджмента спорта
канд. экон. наук, доцент

Руководитель НИР
доцент кафедры менеджмента
спорта
канд. экон. наук, доцент

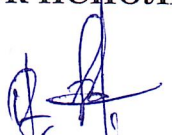
О.Ю. Остальцева

О.В. Додонов

Минск 2023

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ


Руководитель НИР,
доцент кафедры менеджмента
спорта, к.э.н., доцент


24.11.2023

О.В. Додонов
(заключение; подразделы 1.1; 2.2;
2.3)

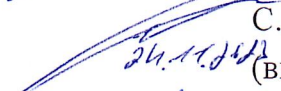
Исполнители:

Заведующая кафедрой,
к.э.н., доцент


24.11.2023

О.Ю. Остальцева
(подраздел 2.1)

Профессор кафедры,
д.э.н., доцент


24.11.2023


С.Б. Репкин
(введение; подраздел 2.2)

Профессор кафедры,
к.э.н., доцент


24.11.2023

В.Н. Ананьева
(подраздел 2.1)

Доцент кафедры,
к.э.н.


24.11.2023

Е.В. Скворода
(подраздел 1.3)

Старший преподаватель
кафедры


24.11.2023

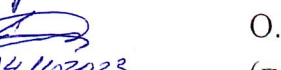
А.А. Шульгина
(подраздел 1.2)

Старший преподаватель
кафедры


24.11.2023

Т.В. Балашова
(подраздел 1.4)

Старший преподаватель
кафедры


24.11.2023

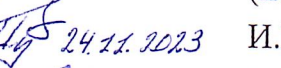
О.Ф. Каган
(подраздел 2.7)

Старший преподаватель
кафедры


24.11.2023


Л.П. Хлюст
(подраздел 2.7)

Старший преподаватель
кафедры


24.11.2023


И.П. Протасевич
(подраздел 2.7)

Старший преподаватель
кафедры


24.11.2023

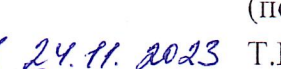
А.Г. Есаулова
(подраздел 2.7)

Старший преподаватель
кафедры


24.11.2023

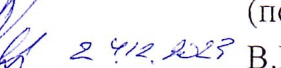
Ю.В. Иванова
(подраздел 2.7)

Старший преподаватель
кафедры


24.11.2023


Т.В. Журавлева
(подраздел 2.7)

Старший преподаватель
кафедры


24.11.2023

В.М. Литвинович
(подраздел 2.7)

Преподаватель кафедры


24.11.2023

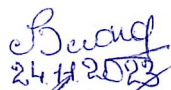
М.С. Василевская
(подраздел 2.6)

Магистрант кафедры


24.11.2023

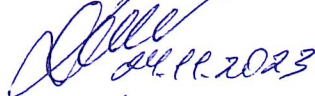
Е.В. Бейненсон
(подраздел 2.4)

Магистрант кафедры


24.11.2023

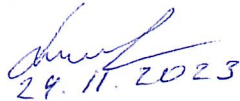
О.С. Благовещенская
(подраздел 2.5)

Магистрант кафедры


24.11.2023

Е.И. Довыденко
(подраздел 2.6)

Магистрант кафедры


24.11.2023

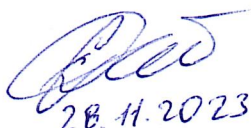
М.Л. Хотейкина
(подраздел 2.6)

Студент кафедры


24.11.2023

Н.С. Захарченко
(подраздел 2.3)

Нормоконтроль


28.11.2023

К.С. Дарануца

РЕФЕРАТ

Отчет 97 с., 1 кн., 28 табл., 16 рис., 51 источн.

АЛГОРИТМ ОЦЕНКИ, ИННОВАЦИЯ, ИННОВАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ, РЕЗУЛЬТАТ, СПОРТ, ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА

Объект исследования: сфера физической культуры и спорта (далее – ФКиС) Республики Беларусь.

Цель работы: проанализировать и дать оценку инновационному развитию сферы ФКиС в Республике Беларусь на национальном уровне и в отдельных физкультурно-спортивных организациях.

Метод или методология проведения работы: методология спортивной инноватики в сочетании с менеджментом и маркетингом спорта с использованием общенаучных методов исследования.

Результаты работы и их новизна: разработан алгоритм оценки инновационного развития сферы ФКиС в Республике Беларусь с выделением показателей, характеризующих степень динамики развития данной сферы в зависимости от внедряемых инноваций как на национальном уровне, так и на уровне отдельных организаций по отдельным блокам; дана характеристика этапам предпринимательской деятельности в сфере ФКиС; проведена классификация субъектов оценки объектов интеллектуальной собственности; обоснованы основные принципы реализации инновационных подходов к управлению организациями ФКиС; определены факторы, влияющие на рост спортивных результатов и укрепление здоровья; разработана методика и проведена оценка инновационной деятельности на примере организаций ФКиС по современному пятиборью; определены инновации, способствующие развитию спортивных клубов, общественных организаций в сфере ФКиС, учреждений высшего образования (на примере УО «БГУФК»).

Степень внедрения: результаты 3 этапа НИР использованы для актуализации учебных дисциплин «Спортивная инноватика», «Инновационные технологии управления в спорте», «Основы управления интеллектуальной собственностью», 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 3 этапа НИР используются в учебном процессе БГУФК.

Область применения: учебный процесс УВО.

Полученный педагогический (психолого-педагогический, социально-психологический) эффект, экономическая эффективность или значимость работы: 3 этап НИР выполнен на основе полученных результатов исследований готовящихся к защите двух докторских и двух кандидатских диссертаций, пяти магистерских диссертаций и одной защищенной курсовой работы.

Прогнозные предположения о развитии объекта исследования: результаты 3 этапа НИР служат основой для выполнения 4 этапа НИР в 2024 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Термины и определения.....	7
Перечень сокращений и обозначений.....	9
Введение.....	10
1 Анализ и оценка основных инновационных процессов в развитии физической культуры и спорта в Республике Беларусь на отраслевом уровне	12
1.1 Методология анализа и оценки инновационного развития сферы физической культуры и спорта Республики Беларусь	12
1.2 Инновационные подходы к финансированию и развитию предпринимательской деятельности в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь.....	22
1.3 Анализ развития рынка спортивных услуг в Республике Беларусь.....	30
1.4 Научные положения оценки интеллектуальной собственности.....	37
2 Анализ и оценка основных инновационных процессов в Республике Беларусь на уровне организаций физической культуры и спорта.....	44
2.1 Инновационные подходы к управлению организациями в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь.....	44
2.2 Определение весомости факторов, влияющих на рост спортивных результатов и укрепление здоровья.....	54
2.3 Анализ инновационного развития современного пятиборья.....	59
2.4 Анализ перспектив инновационного развития спортивных клубов на основе внедрения ИТ-технологий.....	66
2.5 Анализ перспектив инновационного развития общественных организаций в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь.....	71
2.6 Анализ отдельных направлений инновационного развития Белорусского государственного университета физической культуры	73
2.7 Анализ продвижения организаций физической культуры и спорта с использованием маркетинговых инноваций.....	76
Заключение.....	90
Список использованных источников.....	93

ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

В настоящем отчете о НИР применяют следующие термины и определения:

Инноватика	– научное направление, формирующее знания об организации и управлении инновационными процессами в любой сфере с целью получения как коммерческого, так и другого положительного результата от внедрения инноваций
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
Маркетинговые инновации	– новые методы маркетинга; изменения в продвижении и размещении и в установлении 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
Организационные инновации	– внедрение новых организационных методов (изменения в деловой практике, в организации рабочих мест или во внешних связях организации)
Оценка интеллектуальной собственности	– результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров и услуг в случаях, предусмотренных законодательством
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

Процессные инновации	– значительные изменения в методах производства и доставки; своей целью они могут иметь снижение себестоимости или затрат, повышение качества
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 и упрощать процесс организации и управления ею в сфере ФКиС; получать социально-экономический эффект от внедрения инноваций, что обеспечит прогрессивность развития системы ФКиС, ее переход в более качественное состояние на основе получения результатов интеллектуального труда и приращения интеллектуального капитала
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
FRM-система	– система по управлению работы с болельщиками – является компонентом комплексной информационной системы спортивного клуба
SWOT-анализ	– метод, позволяющий выявить факторы внутренней и внешней среды организации и разделить их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы

ПЕРЕЧЕНЬ СОКРАЩЕНИЙ И ОБОЗНАЧЕНИЙ

В настоящем отчете о НИР применяют следующие сокращения и обозначения:

БАСС – Белорусская ассоциация студенческого спорта;

БГУФК – Белорусский государственный университет физической культуры;

ВВП – валовый внутренний продукт;

ДЮСШ – детско-юношеская спортивная школа;

ИС – интеллектуальная собственность;

ИТ – информационные технологии;

КХЛ – Континентальная хоккейная лига;

МСП – малое и среднее предпринимательство;

НИИ – научно-исследовательский институт;

НИР – научно-исследовательская работа;

НОК – Национальный Олимпийский Комитет;

НПО – научно-промышленные объединения;

ОИС – объект интеллектуальной собственности;

ОФКиС – организации физической культуры и спорта;

ПД – предпринимательская деятельность;

РГОО –Республиканские государственно-общественные объединения;

«РНПЦ» - Республиканские научно-практические центры;

РЦОП – республиканский центр олимпийской подготовки;

СДЮШОР – специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва;

СМИ – средства массовой информации;

СОО – спортивные общественные объединения;

СУСУ - специализированные учебно-спортивные учреждения;

УВО – учреждение высшего образования;

ФКиС – физическая культура и спорт;

ФСК – физкультурно-спортивные клубы;

ФОЦ – физкультурно-оздоровительный центр;

ХК – хоккейный клуб;

ЦОР – центр олимпийского резерва.

ВВЕДЕНИЕ

Развитие сферы ФКиС и, в особенности, ее инновационное развитие, не может происходить без постоянного мониторинга, позволяющего выявить динамику отдельных показателей, что позволяет установить проблемы и решить их.

В то же время, вследствие несовершенства статистической базы, не позволяющей оценить инновационные процессы в сфере ФКиС, невозможно проводить объективные анализ и оценку, и, соответственно, мониторинг развития сферы ФКиС на инновационной основе.

Не менее актуальным вопросом является отсутствие системного подхода к анализу процессов в сфере ФКиС как на макро-, так и на микроуровне.

Исходя из определенных научных и практических проблем, при выполнении 3 этапа НИР кафедры менеджмента спорта на тему «Инновационные подходы к развитию спорта в Республике Беларусь» были решены следующие научные задачи, которые имеют определенный элемент новизны:

- разработана методология анализа и оценки инновационного развития сферы ФКиС Республики Беларусь;
- определены инновационные подходы к финансированию и развитию предпринимательской деятельности в сфере ФКиС Республики Беларусь;
- обоснованы научные положения оценки интеллектуальной собственности;
- определены инновационные подходы к управлению организациями в сфере ФКиС Республики Беларусь;
- выявлены и оценены факторы, влияющие на рост спортивных результатов и укрепление здоровья в организациях ФКиС;
- проведен анализ развития современного пятиборья в Республике Беларусь на основе определения факторов, характеризующих инновационное развитие организаций ФКиС;
- определены перспективы инновационного развития спортивных клубов на основе внедрения ИТ-технологий;
- выявлены инновации, способствующие развитию общественных организаций в сфере ФКиС Республики Беларусь;

– выявлены инновации, способствующие развитию учреждений высшего образования в части мотивации студентов к занятиям физической культурой.

Полученные элементы научной новизны, содержащиеся в Отчете НИР по 3 этапу, являются результатом проведенных исследований в рамках выполняемых ППС кафедры двух докторских (Додонов О.В., Скворода Е.В.) и двух кандидатских (Шульгина А.А. и Балашова Т.В.) диссертаций, про что свидетельствуют опубликованные научные работы, содержащиеся в Списке использованных источников; так же пяти магистерских диссертаций (Бейненсон Е.В., Благовещенская О.С., Василевская М.С., Довыденко Е.И., Хотейкина М.Л.) и одной курсовой работы (Захарченко Н.С.).

Результаты проведенной работы 3 этапа НИР использованы для актуализации учебных дисциплин «Спортивная инноватика», «Инновационные технологии управления в спорте», «Основы управления интеллектуальной собственностью», преподаваемых в БГУФК; для публикации научных статей и докладов на научно-практических конференциях различного уровня.

На основе полученных результатов при выполнении 3 этапа НИР сформирована необходимая научная база для выполнения 4 этапа в 2024 г.– «Проблемы основных процессов в развитии спорта Республики Беларусь на инновационной основе».

1 Анализ и оценка основных инновационных процессов в развитии физической культуры и спорта в Республике Беларусь на отраслевом уровне

1.1 Методология анализа и оценки инновационного развития сферы физической культуры и спорта Республики Беларусь

Внедрение инноваций в любой социально-экономической сфере и на любом уровне экономики позволяет обеспечить переход в принципиально новое качественное состояние, тем самым обеспечить инновационное развитие. Очевидно, что и такая важная сфера жизнедеятельности, как физическая культура и спорт (далее – ФКиС), должна обеспечивать свое инновационное развитие посредством получения эффекта от внедрения инноваций для роста спортивных результатов в профессиональном спорте – с одной стороны, а с другой – через укрепление здоровья населения, занимающегося физической культурой и спортом на любительском уровне [1, 2].

В практическом аспекте, для развития сферы ФКиС в Республике Беларусь разрабатываются и реализуются государственные программы. Так, в утвержденной Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 29 января 2021 г. за № 54 Государственной программе «Физическая культура и спорт» на 2021 – 2025 годы (далее – Программа) особое значение уделено инновационному развитию данной сферы в стране, что подтверждено следующими положениями: одной из основных задач в процессе подготовки спортсменов является разработка и внедрение на практике научных методик [3]; из общего объема финансирования Программы в размере 3 869 млн. рублей, на научно-техническую и инновационную работу выделено 8,5 млн. рублей; для обеспечения инновационного развития сферы ФКиС предусмотрено внедрение в практику современных управленческих, информационных и иных технологий [3], что позволит снизить риски реализации самой Программы; в Программе предусмотрены 30 конкретных мероприятий, финансируемых государством для разработки и внедрения на практике результатов научных исследований и разработок в 2021 – 2025 г.г. [3]. Однако следует отметить, что данные расходы в общей сумме расходов весьма незначительны: на мероприятия

по разработке научных методов и внедрению результатов научных исследований и разработок в практику спортивной подготовки на 5 лет предусмотрено 11 352 271,0 рублей из республиканского бюджета, что составляет лишь 0,3% от всей суммы финансирования, или 0,9% от средств, выделяемых из республиканского бюджета на реализацию Программы [4].

При этом практической проблемой является то, что даже при таком незначительном финансировании, фактически не представляется возможным оценить эффект от внедряемых инноваций, так как согласно методологии статистического учета, разработанной Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь [5], [6], сфера ФКиС не выделяется отдельно в статистической отчетности. Организациям ФКиС Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь не вменяется обязанность вести статистический учет и предоставлять отчетность по показателям, характеризующим инновационную деятельность, что не позволяет выявлять факторы, способствующие инновационному развитию данных организаций.

Научной проблемой является тот факт, что проводимые научные исследования в сфере ФКиС не имеют соответствующих методик для анализа уровня инновационного развития данной сферы. Это обстоятельство не позволяет оценить уровень инновационного развития сферы ФКиС не только на макро-, но и на уровне отдельно взятой организации ФКиС.

Таким образом, необходимо разработать методологию анализа и оценки инновационной деятельности и инновационного развития сферы ФКиС.

Для этого, во-первых, обратимся к исходным положениям методологии построения алгоритма проведения такой оценки – как последовательности действий для ее получения [7].

1-й шаг «Определение целей и задач оценки». Целью оценки является определение уровня инновационного развития сферы ФКиС в целом и каждой организации, входящей в данную сферу, в частности. Задачами оценки является определение эффекта от внедрения инноваций в сфере ФКиС в целом, который влияет на общую оценку достижения целей Программы [4], и эффекта от внедрения инноваций в каждой из организаций ФКиС.

2-й шаг «Планирование оценки» заключается в выборе показателей для оценки (см. п.1), установлении сроков сбора данных по выбранным показателям и частоты выборки, определении ответственных за сбор данных и органа в системе Министерства спорта и туризма, передающих собранные данные в Национальный статистический комитет Республики Беларусь в установленные сроки.

3-й шаг «Сбор данных – начало оценочных работ». 4-й шаг «Анализ данных». 5-й шаг «Использование результатов оценки» субъектами управления в сфере ФКиС для выявления проблем и внесения корректив в деятельность организаций, входящих в данную сферу и в саму Программу.

Из общеизвестных методов оценивания, в алгоритме оценки инновационного развития в сфере ФКиС применяются следующие: статистический анализ качественных и количественных показателей с определением среднеарифметической величины путем суммирования полученных индивидуальных показателей с последующим делением на количество объектов, к которым эти индивидуальные показатели относятся; анализ «затраты-выгоды», при котором измеряются совокупные затраты и выгоды при внедрении инноваций [7].

Для проведения анализа и построения алгоритма разработаны четыре блока показателей.

В первый блок входят показатели, характеризующие уровень инновационной деятельности организаций ФКиС как на макроуровне (т.е. сферы ФКиС в целом), так и для уровня отдельной организации ФКиС, входящей в данную сферу. В данном случае все показатели сгруппированы по основным критериям, определяемым методологией Национального статистического комитета Республики Беларусь, а именно: уровень технологического развития; организации и кадровый потенциал науки; инновации; факторы, препятствующие инновациям [5], [6], [8].

В то же время следует отметить, что в соответствии с методологией Национального статистического комитета Республики Беларусь [5], [6] группировка статистических показателей проводится не отдельно по сфере ФКиС или по виду экономической деятельности «Спорт», а в совокупности с такими видами деятельности, как «Творчество, спорт, развлечения и отдых». Очевидно, что для анализа перечисленных показателей они должны аккумулироваться в базе данных

основного субъекта, отвечающего за развитие физической культуры и спорта в Республике Беларусь, – основного координирующего и управляющего органа, обеспечивающего взаимодействие между всеми организациями ФКиС в Республике Беларусь в единой системе инновационного развития данной сферы – Министерства спорта и туризма Республики Беларусь.

Во второй блок алгоритма входят показатели, которые конкретизируют затраты на инновации по их видам и полученный эффект от их внедрения. Для их формирования используются критерии, характеризующие инновации по их видам на основе разработанной классификации инноваций в сфере ФКиС с учетом примерного перечня их разделения на системной основе [7], [9]. Эти показатели представлены в таблице 1:

Таблица 1 – Показатели второго блока алгоритма оценки инновационного развития в сфере ФКиС

Показатель	Разрабатывающие и внедряющие организации*
1	2
Организационные инновации	
Внедренные новые методы обучения работников организаций сферы ФКиС	УВО, НИИ, СУСУ
Количество работников сферы ФКиС, повысивших квалификацию и прошедших переподготовку	УВО, НИИ, СУСУ
Количество внедренных новых форм построения занятий, в т.ч.: тренировочных; учебных	УВО, НИИ, СУСУ; Федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта, СУСУ, ФОЦ
Количество внедренных новых методов в проведении планирования и контроля тренировки	Федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта, СУСУ, ФОЦ
Количество внедренных новых форм общей организации занятий физической культурой и спортом	НОК Республики Беларусь; Паралимпийский комитет Республики Беларусь; Федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта, РГОО, СУСУ
Маркетинговые инновации	
Количество созданных новых брендингов организаций ФКиС	НОК, Федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта, РГОО, клубы по виду (видам) спорта, ФСК, центры физического воспитания и спорта учащихся и студентов, ФОЦ

Продолжение таблицы 1

1	2
Количество созданных новых символов (брендов) организаций ФКиС	клубы по виду (видам) спорта, ФСК, центры физического воспитания и спорта учащихся и студентов, ФОЦ
Количество организаций ФКиС, применивших новую прибыльную стратегию ценообразования	
Продуктовые инновации	
Количество внедренных новых видов спортивного инвентаря и оборудования	промышленные предприятия, НПО
Количество внедренных новых (усовершенствованных) технологий регламентирования упражнений	СУСУ, клубы по виду (видам) спорта
Количество внедренных новых методов подготовки к спортивным состязаниям	федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта, СУСУ, спортивно-оздоровительные лагеря
Количество внедренных новых (усовершенствованных) методов построения процесса подготовки спортсмена с соблюдением принципа цикличности построения системы занятий	СУСУ, физкультурно-оздоровительные центры; спортивные центры; ФСК
Количество внедренных новых (более эффективных) способов структурирования тренировочного процесса в периоды микро-, мезо-, макро-циклов на разных их этапах	физкультурно-оздоровительные центры; спортивные центры; ФСК; СУСУ, федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта
Количество внедренных новых методов техники выполнения используемых упражнений	СУСУ, клубы по виду (видам) спорта, спортивные центры; ФСК
Процессные инновации	
Количество внедренных новых средств аппаратно-методического обеспечения тренировочных занятий	промышленные предприятия, НПО, НИИ, УВО
Количество внедренных новых (усовершенствованных) средств и методов обеспечения наглядности в процессе физического воспитания и тренировочном процессе	НПО, НИИ, клубы по виду (видам) спорта, СУСУ, ФСК
Количество внедренных новых (усовершенствованных) методов варьирования нагрузки (внешней и внутренней)	РНПЦ по видам спорта, ФОЦ, УВО, СУСУ
Количество внедренных новых методов идеомоторного и психорегулирующего воздействия на спортсмена (идеомоторные упражнения, эмоциональная настройка, аутогенная тренировка)	РНПЦ по видам спорта, ФОЦ, УВО, СУСУ
Количество внедренных новых средств и методов спортивной тренировки	СУСУ, спортивные центры; ФСК, федерации (союзы, ассоциации) по виду (видам) спорта

*Пояснения к таблице 1: «УВО» – учреждения высшего образования; «НИИ» – научно-исследовательские институты; «СУСУ» – специализированные учебно-спортивные учреждения; «ФСК» – физкультурно-спортивные клубы; «ФОЦ» – физкультурно-оздоровительные центры; «РГОО» – Республиканские государственно-общественные

объединения; «НОК» – Национальный Олимпийский Комитет; «НПО» – научно-производственные объединения; «РНПЦ» – Республиканские научно-практические центры.

В третий блок алгоритма входят показатели, которые анализируются организациями ФКиС на микроуровне для определения факторов, влияющих на рост спортивных результатов (для организаций ФКиС, в которых идет подготовка спортсменов), и способствующих укреплению здоровья населения посредством занятий физической культурой (для организаций ФКиС, в которых занимающиеся не ставят своей целью профессиональное занятие спортом и повышение спортивных результатов).

При этом для спортивных организаций определяется степень весомости каждого фактора в росте спортивных результатов спортсмена в зависимости от этапа подготовки, а именно: совершенство тренировочного процесса (средства, методы, техники и технологии построения тренировочного процесса); генетика спортсмена, его физические и физиологические врожденные качества; фармакология (применяемые разрешенные медицинские препараты, средства восстановления с помощью фармакологических средств, средства реабилитации); экономика (наличие современного спортивного инвентаря и оборудования, инфраструктура).

Для физкультурных организаций определяется степень весомости каждого фактора в укреплении состояния здоровья посредством занятий физической культурой, а именно: применяемые средства, методы, техники и технологии тренировки; мотивация; фармакология; наличие современного спортивного инвентаря и оборудования.

Для выявления и тех, и других факторов проводится экспертная оценка работниками соответствующих организаций ФКиС с помощью анкетирования. Каждому фактору соответствуют определенные виды инноваций, внедряя которые можно улучшить его воздействие на рост спортивных результатов или укрепление состояния здоровья занимающихся физической культурой. В таблице 2 приведена группировка того или иного вида инноваций по степени взаимосвязи с определенными факторами.

В итоговый (четвертый) блок алгоритма входят показатели (результатирующие), характеризующие общий уровень реализации Программы и достижения

запланированных в ней показателей подпрограмм «Спорт высших достижений» и «Подготовка спортивного резерва, физкультурно-оздоровительная, спортивно-массовая работа».

Таблица 2 – Группировка инноваций по степени их воздействия на факторы, способствующие росту спортивных результатов спортсменов и укреплению состояния здоровья занимающихся физической культурой

Фактор	Вид инновации
Для роста спортивных результатов	
Совершенство тренировочного процесса (средства, методы, техники и технологии построения тренировочного процесса)	процессные
Генетика спортсмена, его физические и физиологические врожденные качества	-
Фармакология (применяемые разрешенные медицинские препараты, средства восстановления с помощью фармакологических средств, средства реабилитации)	продуктовые, процессные
Экономика (наличие современного спортивного инвентаря и оборудования, инфраструктура)	продуктовые, организационные, маркетинговые
Другие	
Для укрепления состояния здоровья занимающихся физической культурой	
Применяемые средства, методы, техники и технологии тренировки	продуктовые, процессные
Мотивация	организационные, маркетинговые, продуктовые, процессные
Фармакология	продуктовые, процессные
Наличие современного спортивного инвентаря и оборудования	продуктовые, организационные, маркетинговые
Другие	

На основе данной Программы [3] в таблице 3 приведены результирующие показатели, принятые в разработке алгоритма оценки инновационного развития сферы ФКиС.

Таким образом, разработанный алгоритм (рисунок 1) состоит из четырех блоков, три из которых отражают непосредственно инновационную деятельность в сфере ФКиС, и один – результирующий, в котором анализируются изменения в целом в данной сфере на уровне страны, регионов, видов спорта и отдельной организации, входящей в данную сферу.

Таблица 3 – Результирующие показатели алгоритма оценки инновационного развития сферы ФКиС

Показатель	Уровень анализа*
Для оценки роста спортивных результатов от внедряемых инноваций	
Количество медалей (1-е – 3-е места), завоеванных на международных спортивных соревнованиях	Все
Количество завоеванных медалей (1-е – 3-е места) белорусскими спортсменами юношеского, юниорского и молодежного возрастов на юношеских международных спортивных соревнованиях	Все
Количество спортсменов, выполнивших квалификационные нормы для присвоения званий «Мастер спорта Республики Беларусь международного класса» и «Мастер спорта Республики Беларусь»	Все
Количество спортсменов – учащихся СУСУ, повысивших спортивное мастерство до уровня I разряда и кандидата в мастера спорта	Все
Количество спортсменов – учащихся СУСУ, повысивших спортивное мастерство до уровня II, III и юношеских разрядов	Все
Охват учащихся учреждений общего среднего образования (из числа распределенных в основную медицинскую группу) подготовкой в специализированных учебно-спортивных учреждениях (СУСУ)	Все
Для оценки развития физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы от внедряемых инноваций	
Доля лиц, занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения, %	Макро-, Мезо-
Количество лиц, выполнивших нормативы, предусмотренные Государственным физкультурно-оздоровительным комплексом Республики Беларусь	Макро-, Мезо-

Пояснение: * - Макро- – в целом по стране; мезо- – по регионам.

Решение разработанного алгоритма предполагает прохождение четырех этапов:

1) на первом этапе организации ФКиС внедряют инновации с учетом факторов, влияющих на цели организации – рост спортивных результатов или укрепление здоровья занимающихся физической культурой; при положительном результате в данных организациях достигается определенная цель и улучшаются показатели, способствующие росту спортивных результатов спортсменов и (или) укреплению состояния здоровья занимающихся физической культурой (в зависимости от цели организации); в случае же получения отрицательного результата, организация ФКиС корректирует свою инновационную деятельность;

2) второй этап решения алгоритма предполагает проведение регулярного мониторинга со стороны координирующего органа (Министерства спорта и туризма Республики Беларусь) за динамикой показателей второй и первой групп,

взаимодействуя с федерациями по видам спорта и региональными органами управления спортом, и при необходимости – вносит коррективы в инновационную деятельность организаций ФКиС через курирующие вышестоящие организации;

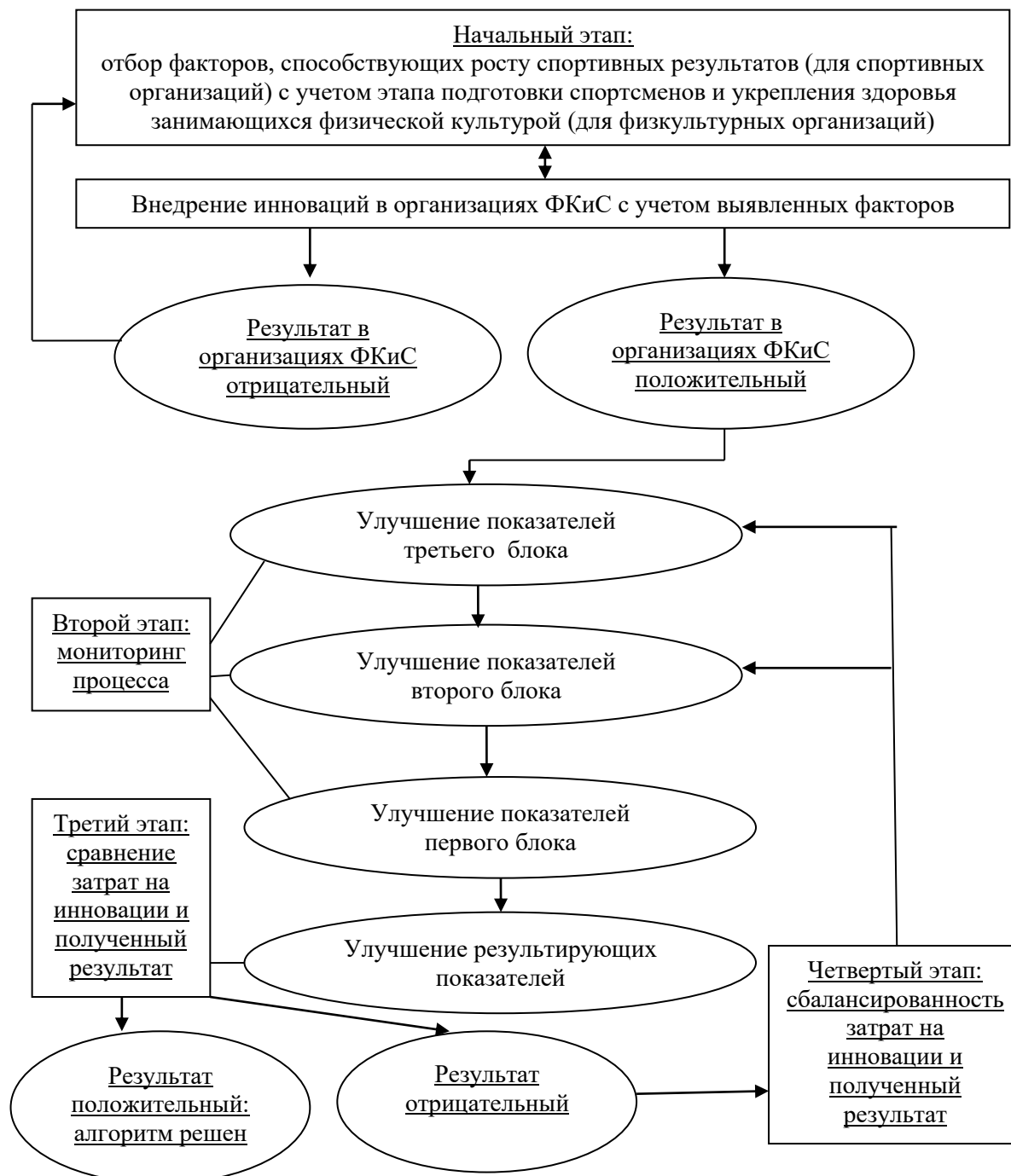


Рисунок 1 – Алгоритм оценки инновационного развития сферы ФКиС Республики Беларусь

3) третий этап решения алгоритма предполагает определение полученного эффекта при финансировании инновационной деятельности – улучшения результирующих показателей и вложенных средств, и осуществляется Министерством спорта и туризма Республики Беларусь; в случае значительного превышения затрат над полученным результатом показателей данного блока на четвертом этапе предполагается внесение корректировок в инновационную деятельность организаций ФКиС с целью достижения сбалансированности затрат на инновации и полученного результата.

Таким образом, на основе проведенного исследования можно сформулировать основные методологические принципы анализа и оценки инновационного развития сферы ФКиС:

- рост спортивных результатов в сфере профессионального спорта и укрепление здоровья занимающихся физической культурой и спортом на любительском уровне зависит от инновационного развития такой важной сферы жизнедеятельности человека, как физическая культура и спорт, что определяется эффектом от внедрения инноваций организациями физической культуры и спорта;

- для анализа и оценки уровня инновационного развития сферы ФКиС в Республике Беларусь требуется совершенствование методологии статистического учета на государственном уровне, что позволит активизировать инновационную деятельность организаций, входящих в данную сферу, повысить эффективность реализации Государственной программы «Физическая культура и спорт» на 2021 – 2025 годы и, в частности – сбалансировать затраты и получаемые результаты от внедрения инноваций при реализации мероприятий, направленных на достижение целей данной Программы;

- использование предложенного алгоритма позволит проводить мониторинг процесса внедрения инноваций всеми организациями, входящими в сферу ФКиС, вносить коррективы в их инновационную деятельность с целью достижения сбалансированности затрат на инновации и полученного результата.

1.2 Инновационные подходы к финансированию и развитию предпринимательской деятельности в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь

Социально-экономическая трансформация, происходящая в данный момент в мире, подталкивает организации физической культуры и спорта (далее – ОФКиС) зарабатывать деньги своими силами, т.е. заниматься предпринимательской деятельностью. В этой связи сегодня перед руководителями ОФКиС (спортивных школ, федераций, клубов по видам спорта и проч.) стоит задача обеспечения функционирования данных организаций не только за счет бюджетного финансирования, но и за счет привлечения разрешенных законодательством внебюджетных источников.

В настоящее время сфера ФКиС играет все более значимую роль в экономике, политике и общественной жизни государства. О развитии отрасли говорят ниже-представленные показатели:

- в настоящее время физической культурой и спортом в стране занимаются 2 389,8 тыс. чел.. Данный показатель, начиная с 2017 года, увеличился на 4,8 % [10] – [12]. Следует отметить, что этот показатель является сводным целевым показателем Государственной программы «Физическая культура и спорт» на 2021 – 2025 гг.»;

- количество физкультурно-спортивных сооружений на протяжении длительного времени растет. В настоящий момент в стране насчитывается 23 373 физкультурно-спортивных сооружения разной направленности. Их число, начиная с 2017 года, увеличилось на 0,6 %.

Одной из особенностей ФКиС следует считать подход к финансированию, способы и источники которого могут значительно отличаться во многих странах.

Финансирование ФКиС считается одним из элементов модели государственного управления отраслью. Важную роль в системе финансирования ФКиС играют национальные особенности и экономическое развитие страны в целом. В зависимости от доли участия государства в развитии спорта, его финансирование может происходить посредством различных моделей [13]. В научной литературе принято выделять две противоположные модели финансирования: американскую и

европейскую. Стоит отметить, что со временем сформировались и другие, такие как китайская и бразильская, однако, постулатом все же являются первые две.

Для Республики Беларусь ближе смешанное финансирование (европейская (смешанная) модель), при котором доля участия государства составляет значительно большую часть. Между тем, сама модель не расставляет четких приоритетов, кто и как должен финансировать организации физической культуры и спорта [13].

В Республике Беларусь основным источником финансирования расходов на ФКиС по сей день является государственный бюджет. В рамках подраздела 08 01 «Физическая культура и спорт» Постановления Министерства финансов Республики Беларусь от 31 декабря 2008 г. № 208 «О бюджетной классификации Республики Беларусь» отражаются расходы, связанные с организацией работы, управлением, контролем и материальным обеспечением в области физической культуры и спорта [14].

Стоит отметить, что в стране сформирована двухуровневая бюджетная система, включающая в себя республиканский бюджет и местные бюджеты, которые, в свою очередь, подразделяются на 3 подуровня – областной, базовый и первичный. Соответственно, бюджетное финансирование физической культуры и спорта осуществляется на всех уровнях бюджетной системы [15].

С.Б. Репкиным (2017 г.) на основе исследования свойственной для Республики Беларусь экономической модели ФКиС определены черты разделения бюджетного финансирования:

- по вертикали (госбюджет, областные, районные и др.);
- по горизонтали (виды спорта, ОФКиС и др.) [16].

Бюджетное финансирование физической культуры и спорта осуществляется в соответствии с самостоятельной статьей государственных расходов. Расходы основной составляющей – республиканского бюджета, отражены в Законах Республики Беларусь «О республиканском бюджете» (таблица 4).

Из таблицы 4 видно, что общая сумма расходов республиканского консолидированного бюджета возросла, цепной темп прироста составил 63,4 %. Финансирование физической культуры и спорта за период исследования так же увеличилось на 9,9 %.

Таблица 1.4 – Динамика объемов финансирования физической культуры и спорта из республиканского бюджета, млн. руб. [10]

Разделы	Годы				
	2017	2018	2019	2020	2021
Консолидированный бюджет	16739,09	19751,50	21980,84	25420,78	27350,51
Физическая культура и спорт	186,23	173,68	332,71	202,23	204,59
Физическая культура	111,42	67,14	67,20	77,06	76,10
Спорт	68,11	75,00	97,42	109,94	109,85
Прочие расходы в области ФКиС	6,70	31,53	168,09	15,23	18,63
В общей сумме, %	1,11	0,88	1,51	0,79	0,75
Инфляция, %	4,6	5,6	4,7	7,4	9,9
Финансирование ФКиС за вычетом инфляции	177,67	163,94	317,08	187,26	184,33

Данные средства направлены на содержание специализированных учебно-спортивных учреждений, национальных и сборных команд по видам спорта, организацию учебно-тренировочных сборов для штатного и списочного составов национальных команд по подготовке к международным спортивным мероприятиям и участию в них, в том числе на подготовку и участие спортсменов национальных команд Республики Беларусь в Олимпийских и Паралимпийских играх и др.

Кроме того, очевиден прирост объема выделяемых из бюджета средств в 2019 году. Так, по сравнению с 2018 годом из республиканского бюджета на ФКиС выделено 332,71млн. руб., что превышает предыдущий показатель на 91,6 %. Это связано с проведением на территории страны крупного международного события – II Европейских игр. В соотношениях отдельного финансирования направлений «физическая культура» и «спорт», начиная с 2018 года, произошли изменения. Первый показатель за время исследования уменьшился на 31,7 %, второй увеличился на 61,3 % соответственно. Таким образом, на протяжении последних лет финансирование направления «спорт» превалирует над направлением «физическая культура». В суммарном объеме финансирования отрасли ФКиС в среднем составляет 1,0 % от объема консолидированного бюджета.

Однако, несмотря на явный рост бюджетного финансирования отрасли, отмечается увеличение темпа прироста инфляции. По отношению к предыдущему

году данный прирост составил: +21,7 %, -16,1 %, +57,4 % и +33,8 %соответственно. За весь период исследования цепной темп прироста инфляции составил 115,2 %. Таким образом, учитывая рост инфляции, отмечено уменьшение реальных объёмов финансирования и колебание показателей относительно друг друга (рисунок 2).

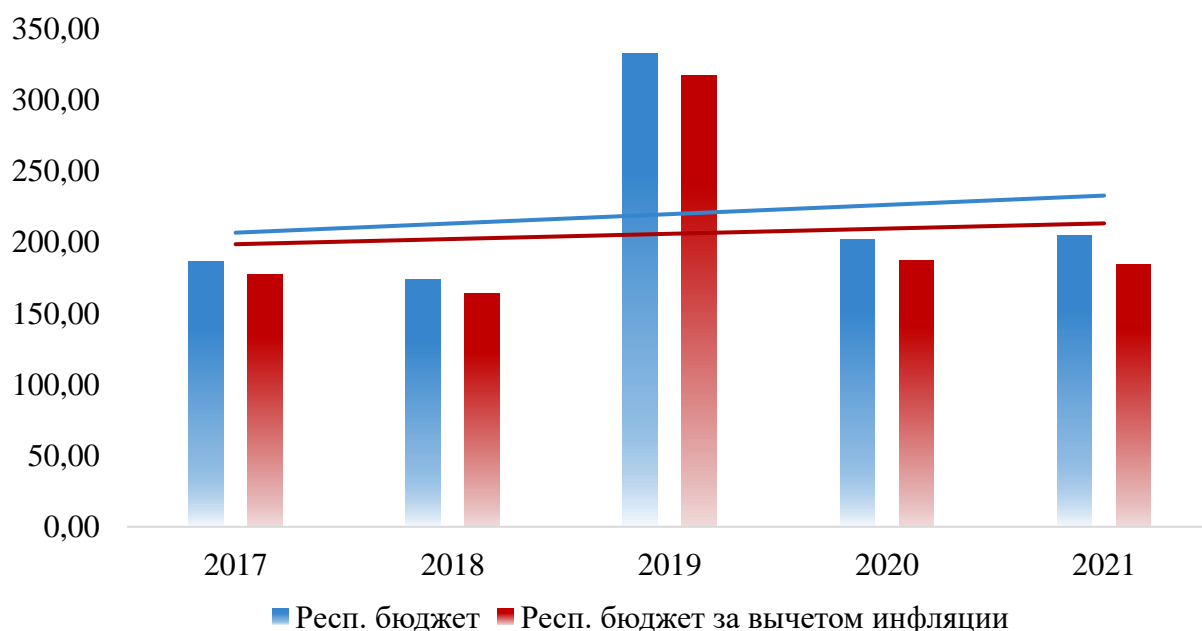


Рисунок 2 – Динамика финансирования из республиканского бюджета физической культуры и спорта, без учета и с учетом инфляции, млн. руб.
Источник – составлено на основании [10]

Линия тренда финансирования из республиканского бюджета выявляет тенденцию увеличения, однако, линия тренда, учитывающая инфляцию, расположена практически горизонтально. Данное явление указывает на уменьшение реальных объёмов финансирования (особенно выражено в 2021 году).

Стоит отметить, что физическую культуру и спорт в широком смысле принято относить к социальной сфере. Связано это прежде всего с тем, что посредством ФКиС в стране решаются многие проблемы социальной направленности: искоренение вредных привычек, оказывающих деструктивное воздействие как на население, так и на экономическую систему; увеличение продолжительности жизни населения; подготовка качественных трудовых ресурсов; определение личностных ценностей [17].

Объем совокупности расходуемых бюджетов различных уровней с целью обеспечения функционирования социальной сферы в процентах к ВВП представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Расходы консолидированного бюджета на социальную сферу (в процентах к ВВП) [11, 12]

Годы	2017	2018	2019	2020	2021
Расходы	11,9	11,7	11,9	12,0	12,3
в том числе на:					
Образование	4,6	4,6	4,8	4,6	4,4
Здравоохранение	4,1	4,0	4,1	4,6	5,1
ФКиС, культура и СМИ	0,9	0,9	1,0	0,8	0,8
Социальная политика	2,3	2,1	2,1	2,1	2,0

Таким образом, по сравнению с другими направлениями, составляющими социальную сферу, на «ФКиС, культуру и СМИ» государством затрачиваются значительно меньшие ресурсы – в среднем 0,8 %, в то время как на социальную политику затрачивается в среднем 2,1 %, образование – 4,6 %, здравоохранение – 4,4 %.

Безусловно, следует отметить, что на сегодняшний день финансирование не ограничивается только лишь государственными источниками. Обобщив взгляды белорусских и зарубежных экономистов выявлено, что формы и методы финансирования имеют разное происхождение: финансирование по линии олимпийских комитетов; спонсорство и меценатство; финансирование за счет международных спортивных структур и др.

Результаты исследования, отраженные в таблицах 4 и 5 предоставляют возможность сделать вывод, что в целях дальнейшего развития отрасли ФКиС появляется необходимость прибегать к поиску дополнительных источников финансирования. Учитывая, что основными структурными единицами ФКиС являются организации ФКиС [18], данный аспект является их компетенцией.

Согласно законодательству Республики Беларусь, ОФКиС могут осуществлять предпринимательскую деятельность (далее – ПД). Согласно Закону Республики Беларусь «О поддержке малого и среднего предпринимательства» от 1 июля 2010 г. № 148-З, которым определены субъекты МСП, по численности работников ОФКиС относятся к микро- и малым организациям.

Удельный вес микро-, малых и средних организаций в ВВП Республики Беларусь (процентах к общереспубликанскому итогу) за период исследования с 2017г. увеличился с 21,6 % до 26,6 %. Таким образом, цепной темп прироста составил 23,1 % [19, 20].

Традиционно предпринимательская деятельность осуществляется коммерческими и некоммерческими организациями. В связи с присутствием ранее упомянутой социальной составляющей, исследователем К. Альтер (2007 г.) установлено, что организации, создающие как экономическую, так и социальную ценность, относятся к виду гибридов [21]. Таким образом, настоящее разделение предпринимательских организаций можно транспонировать на отрасль ФКиС и определить, что в ее рамках ПД могут осуществлять три разновидности организаций: коммерческие, некоммерческие, гибридные.

На основании вышепредставленных научных положений, законодательства Республики Беларусь, внутренних документов, регламентирующих деятельность ОФКиС, ниже представлены виды организаций физической культуры и спорта, осуществляющие предпринимательскую деятельность. Анализ организаций проводился по параметрам, предложенным К. Альтером: мотивация, методы, цели и способы распределения прибыли [21].

Некоммерческие организации: мотивы – социальное воздействие; методы – определены миссией; цель – создание социальных благ, удовлетворение социальных потребностей; распределение прибыли или дохода – направлено на реализацию миссии организации.

Коммерческие организации: мотивы – извлечение прибыли; методы – определены рыночными условиями; цель – создание экономической стоимости; распределение прибыли или дохода – между собственниками и акционерами.

Гибридные организации: мотивы – социальное воздействие и извлечение прибыли в уставных целях; методы – определены сочетанием рыночных факторов и миссии; цель – создание социальных благ, удовлетворение социальных потребностей и экономической стоимости; доходы – реинвестированы в деятельность, связанную с миссией организации, в операционные расходы, в развитие самой организации [21].

Раскрывая суть гибридных предпринимательских организаций, можно выявить, что они в свою очередь подразделяются по степени преобладающей коммерческой или некоммерческой деятельности (рисунок 3).

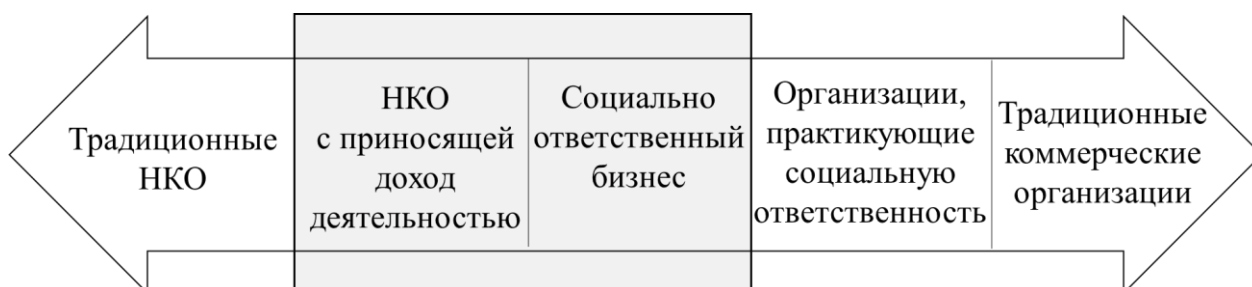


Рисунок 3 –Распределение гибридных организаций
Источник – составлено на основании [21]

С правой стороны рисунка находятся коммерческие организации, которые создают общественную ценность, но основными их мотивами являются получение прибыли и ее распределение. С левой – некоммерческие организации, занимающиеся коммерческой деятельностью лишь постольку, поскольку она необходима для их функционирования.

Среди сегмента гибридных ОФКиС основная масса относится к некоммерческим организациям с приносящей доход деятельностью и социально ответственным предпринимательским организациям (социально ответственный бизнес). Представленное на рисунке 3 разделение ОФКиС в дальнейшем будет способствовать определению инструментов реализации предпринимательской деятельности.

Ключевым документом, отражающем развитие МСП, является Стратегия развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 года, которая направлена на увеличение его вклада в результаты социально-экономического развития страны. На основании данного документа этапы развития предпринимательства в ОФКиС можно представить следующим образом (рисунок 4).

Процесс развития предпринимательства в ОФКиС – трудоемкий процесс т.к. данное направление на современном этапе недостаточно развито. Посредством исследования выявлены основные этапы развития предпринимательства в ОФКиС,

которые на протяжении всего времени сопровождаются двумя сопутствующими составляющими: совершенствованием форм и методов государственной поддержки; формированием в обществе позитивного имиджа.



Рисунок 4 – Этапы развития предпринимательства в организациях физической культуры и спорта

Источник – составлено на основании [10, 22]

На основании вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

1. Характерная для Республики Беларусь модель финансирования физической культуры и спорта определяет практически полную зависимость отрасли от государственных источников, а колебания реальных объемов финансирования ввиду роста уровня инфляции, становятся ощутимыми и могут препятствовать дальнейшему развитию.

2. Развитие предпринимательской деятельности в настоящий момент представляет собой выход из сложившейся проблемы, поскольку является значимым дополнительным источником финансирования организаций физической культуры и спорта.

3. Процесс предпринимательской деятельности предусматривает последовательные этапы, начиная с преобразования ФКиС в отдельную отрасль, заканчивая формированием конкурентной среды и свободного ценообразования на продукт деятельности ОФКиС. Кроме того, данный процесс должен сопровождаться

совершенствованием форм и методов государственной поддержки и формированием в обществе позитивного имиджа.

1.3 Анализ развития рынка спортивных услуг в Республике Беларусь

Учитывая значимость и актуальность развития такого вида спортивных услуг, как предоставление физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений (объектов) населению, проведен анализ физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы, эффективности использования физкультурно-спортивных сооружений. Анализ проводился по Гродненской области в динамике с 2018 по 2022 гг. [23]. Информационной базой анализа послужили данные финансовой отчетности Управления спорта и туризма Гродненского областного исполнительного комитета, а также Министерства спорта и туризма Республики Беларусь. Объектом анализа является физкультурно-спортивное сооружение [24].

Данные о действующих физкультурно-спортивных сооружениях и их количестве по Гродненской области представлены в таблице 6.

Таблица 1.6 – Физкультурно-спортивные сооружения Гродненской области

Показатель	Значение, ед.					Изменение 2022г. к 2018г.
	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	
1	2	3	4	5	6	7
Всего сооружений	3 353	3 353	3 338	3 285	3 265	- 88
из них:						
стадионы	17	18	19	20	20	3
манежи	7	7	7	7	7	0
спортивные залы	516	521	517	504	498	- 18
приспособленные сооружения (помещения) для занятий	675	673	682	675	682	7
спортивные трассы	10	10	10	10	10	0
спортивные ядра	235	228	215	211	210	- 25
гребные базы и гребные каналы	5	5	5	5	5	0
лыжные базы	5	5	5	5	5	0
стрелковые тир	94	94	94	92	84	- 10
стрелковые стенды	7	7	7	7	7	0
стрельбища	3	3	3	3	4	1

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7
плоскостные сооружения	1 401	1 401	1 386	1 355	1 335	- 66
плавательные бассейны	142	145	146	147	147	5
другие физкультурно-спортивные сооружения	236	236	242	244	251	15

Согласно данным таблицы 6, на конец 2022 г. в Гродненской области насчитывалось 3 265 физкультурно-спортивных сооружений, из них 1 125 сооружений находилось в сельских и населенных пунктах.

По сравнению с 2018 г. наблюдается сокращение количества физкультурно-спортивных сооружений на 88 ед., причем сокращение наблюдается практически по всем их видам. Так, наибольшее сокращение наблюдается по плоскостным сооружениям (на 66 ед. в 2022 г. по сравнению с 2018 г.), спортивным ядрам (на 25 ед. в 2022 г. по сравнению с 2018 г.), спортивным залам (на 18 ед. в 2022 г. по сравнению с 2018 г.). Некоторое увеличение количества физкультурно-спортивных сооружений Гродненской области наблюдается по таким позициям, как другие физкультурно-спортивные сооружения: ипподромы, автодромы, трамплины для прыжков и др. (на 15 ед. в 2022 г. по сравнению с 2018 г.), приспособленные сооружения (помещения) для занятий физической культурой и спортом (на 7 ед. в 2022 г. по сравнению с 2018 г.), плавательные бассейны (на 5 ед. в 2022 г. по сравнению с 2018 г.).

Поскольку сокращение количества физкультурно-спортивных сооружений за исследуемый период произошло в основном за счет уменьшения количества плоскостных сооружений, необходимо более детально рассмотреть их состав и динамику (таблица 7).

Как видно из данных таблицы 7, сокращение количества плоскостных сооружений Гродненской области на 66 ед. в 2022 г. по сравнению с 2018 г. произошло за счет уменьшения количества спортивных площадок на 46 ед. и количества спортивных полей на 20 ед. Наибольшее влияние на общее сокращение количества спортивных площадок оказало уменьшение количества баскетбольных и волейбольных площадок на 36 ед. и 17 ед. соответственно. Наибольшее влияние на

общее сокращение количества спортивных полей оказало уменьшение количества футбольных полей на 15 ед. в 2022 г. по сравнению с 2018 г.

Таблица 7 – Плоскостные сооружения Гродненской области

Показатель	Значение, ед.					Изменение 2022г. к 2018г.
	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	
Всего плоскостных сооружений из них:	1 401	1 401	1 386	1 355	1 335	- 66
<i>Спортивные площадки</i> в том числе:	1 223	1 221	1 217	1 198	1 177	- 46
мини-футбольные	305	298	292	294	293	- 12
баскетбольные	358	355	350	330	322	- 36
волейбольные	456	458	455	450	439	- 17
хоккейные коробки	52	54	55	54	51	- 1
теннисные корты (открытые)	34	35	35	39	38	4
многопрофильные	18	21	30	31	34	16
<i>Спортивные поля</i> в том числе:	178	180	169	157	158	- 20
бейсбольные	6	7	1	1	1	- 5
футбольные	171	172	167	155	156	- 15
для хоккея на траве	1	1	1	1	1	0

Данные о результативности проведенной физкультурно-оздоровительной работы организациями физической культуры и спорта Гродненской области за 2018-2022 гг. представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Физкультурно-оздоровительная работа в Гродненской области

Показатель	Значение					Изменение 2022г. к 2018г.
	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	
1	2	3	4	5	6	7
Количество городских, районных физкультурно-оздоровительных, спортивных центров (комбинатов, комплексов), физкультурно-спортивных клубов на конец года, ед.	21	23	23	23	19	- 3

Продолжение таблицы 8

1	2	3	4	5	6	7
Количество клубов по физической культуре и спорту на конец года, ед.	424	421	407	419	421	- 3
Количество лиц, занимающихся физической культурой и спортом, чел. в том числе:	251 976	255 203	263 957	257 388	259 266	7 290
<i>Взрослое население (18 лет и старше), чел.</i> из них:	73 134	76 539	83 057	81 631	84 961	11 827
с ограниченными возможностями и физически ослабленные лица	2 311	2 307	2 367	2 371	2 388	77
занимающиеся в ФО, СЦ (комбинате, комплексе, центре ФОР), ФСК	10 512	13 257	13 556	11 459	12 029	1 517
занимающиеся в платных и коммерческих группах	7 326	7 608	11 583	12 032	13 312	5 986
<i>Дети и подростки, чел.</i> из них:	178 842	178 664	180 900	175 757	174 305	- 4 537
состоящие на учете в инспекции по делам несовершеннолетних	458	895	814	792	896	438
с ограниченными возможностями и физически ослабленные лица	1 288	1 367	1 042	1 503	1 188	- 100
занимающиеся в ФО, СЦ (комбинате, комплексе, центре ФОР), ФСК	25 028	23 393	18 604	17 661	14 764	- 10 264
занимающиеся в платных и коммерческих группах	3 698	4 509	4 931	5 265	5 181	1 483
Количество ФОГ для лиц с ограниченными возможностями и физически ослабленных лиц в центрах, КФОР за год, ед.	82	78	83	83	87	5

Из данных таблицы 8 видно, что несмотря на общее сокращение количества физкультурно-оздоровительных, спортивных центров, физкультурно-спортивных клубов, а также клубов по физической культуре и спорту, наблюдается рост количества лиц, занимающихся физической культурой и спортом. Так, в 2022 г. в Гродненской области 259 266 чел. занимались физической культурой и спортом, что на 7 290 чел. больше, чем в 2018 г. Следует отметить положительную тенденцию

увеличения количества взрослого населения, занимающегося физической культурой и спортом на 11 827 чел. в 2022 г. по сравнению с 2018 г. Среди них заметно увеличилось количество занимающихся в платных и коммерческих группах (на 5 986 чел. за исследуемый период).

Напротив, негативная тенденция наблюдается по уменьшению количества детей и подростков, занимающихся физической культурой и спортом (на 4 537 чел. в 2022 г. по сравнению с 2018 г.). При этом резко сократилась численность детей и подростков, занимающиеся в физкультурно-оздоровительных, спортивных центрах, физкультурно-спортивных клубах (на 10 264 чел. в 2022 г. по сравнению с 2018 г.). Сокращение физической активности может негативно сказаться на состоянии здоровья детей и подростков, поддержании ими здорового образа жизни. Следовательно, необходимо наращивать количество городских, районных физкультурно-оздоровительных, спортивных центров (комбинатов, комплексов, центров физкультурно-оздоровительной работы), физкультурно-спортивных клубов, а также усиливать мотивацию детей и подростков к занятиям физической культурой и спортом, пропаганду здорового образа жизни.

В таблице 9 представлены значения основных показателей эффективности использования физкультурно-спортивных сооружений Гродненской области за период с 2018 г. по 2022 г.

Важнейшими показателями эффективности использования физкультурно-спортивных сооружений являются количество часов их эксплуатации и посещаемость в зависимости от назначения сооружений:

Таблица 9 – Показатели эффективности использования физкультурно-спортивных сооружений в Гродненской области

Показатель	Значение					Изменение 2022г. к 2018г.
	2018г.	2019г.	2020г.	2021г.	2022г.	
Загрузка физкультурно-спортивных сооружений:						
- часов использования, %	91,3	89,0	86,9	92,6	90,4	- 0,9
- посещаемость, %	88,4	90,0	80,0	95,2	97,8	9,4
Наличие неиспользуемых площадей, м.кв.	0	0	0	0	2 852	+ 2 852

– для обеспечения учебно-тренировочного процесса. Учебно-тренировочная деятельность специализированных спортивных организаций нацелена на подготовку спортивного резерва и спортсменов высокого класса, а также на подготовку спортсменов (команд спортсменов) и представление их на спортивных соревнованиях;

– для оказания услуг населению. Работа с населением включает в себя занятия групп общефизической подготовки и платных групп спортивной направленности, организованные занятия воспитанников детских дошкольных учреждений, школьников, учащихся, индивидуальные платные занятия различными видами спорта.

Показатели загрузки физкультурно-спортивных сооружений, указанные в таблице 9, определяются как процент соотношения фактической загрузки к планово-расчетному показателю. Согласно данным таблицы 9, загрузка физкультурно-спортивных сооружений Гродненской области по уровню эксплуатации в 2022 г. составила 90,4 %, сократившись на 0,9 % по сравнению с 2018 г. Наилучшее значение данного показателя за исследуемый период наблюдалось в 2021 г. – 92,6 %, что свидетельствует о имеющемся резерве увеличения интенсивности эксплуатации физкультурно-спортивных сооружений.

Загрузка физкультурно-спортивных сооружений Гродненской области по посещаемости в 2022 г. составила 97,8 %, увеличившись на 9,4 % по сравнению с 2018 г. Следует отметить, что это самое высокое значение данного показателя за весь исследуемый период. Это свидетельствует о необходимости наращивания количества физкультурно-спортивных сооружений по Гродненской области, особенно учитывая факт увеличения количества лиц, занимающихся физической культурой и спортом в регионе (таблица 8). Однако, наблюдается иная ситуация: количество физкультурно-спортивных сооружений за последние 5 лет сократилось на 88 ед. (таблица 6). Если данная тенденция продолжится, то это приведет к росту неудовлетворенности спроса на услуги физкультурно-спортивных сооружений.

Следует обратить внимание на наличие неиспользуемых площадей в 2 852 м. кв. физкультурно-спортивных сооружений в 2022 г. в связи с климатическими

условиями и ремонтными работами, что негативно сказывается на эффективности использования физкультурно-спортивных сооружений.

Для сравнительной оценки эффективности использования физкультурно-спортивных сооружений в таблица 10 представлены соответствующие данные по административно-территориальным единицам Республики Беларусь за 2022 год.

Таблица 10 – Показатели эффективности использования физкультурно-спортивных сооружений по административно-территориальным единицам Республики Беларусь за 2022 год

Показатель	Значение							
	Регион							Всего
	1	2	3	4	5	6	7	
Загрузка физкультурно-спортивных сооружений:								
- часов использования, %	93,2	89,6	94,0	90,4	95,0	86,8	83,1	90,3
- посещаемость, %	88,9	85,4	81,0	97,8	96,0	78,5	76,4	86,3
Наличие неиспользуемых площадей, м.кв.	16 333	19 718	28 207	2 852	52 947	10 641	25 764	156 462

Примечание: 1 – Брестская область, 2 – Витебская область, 3 – Гомельская область, 4 – Гродненская область, 5 – Минская область, 6 – Могилевская область, 7 – г. Минск

Согласно данным таблицы 10, загрузка физкультурно-спортивных сооружений Гродненской области по уровню эксплуатации в целом соответствует среднему значению данного показателя по республике, составляющему 90,3 %. Наилучшее значение данного показателя в 2022 г. наблюдалось по Минской, Гомельской и Брестской областях. Загрузка физкультурно-спортивных сооружений Гродненской области по посещаемости значительно превышает среднее значение по республике, которое в 2022 г. составило 86,3 %. Следует отметить, что значение данного показателя по Гродненской области 97,8 % является самым высоким по сравнению с другими административно-территориальными единицами Республики Беларусь. В целом по республике имеется 156 462 м. кв. неиспользуемых площадей физкультурно-спортивных сооружений, что требует принятия определенных мер по вовлечению их в процесс оказания физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг.

Проведенный анализ показал, что организациями физической культуры и спорта Гродненской области за исследуемый период была проведена значительная физкультурно-оздоровительная и спортивно-массовая работа, работа по поддержанию и повышению эффективности использования физкультурно-спортивных сооружений. Однако, несмотря на наметившиеся положительные тенденции, имеются определенные проблемы в данных направлениях работы, требующие решения.

1.4 Научные положения оценки интеллектуальной собственности

Стратегией Республики Беларусь в сфере интеллектуальной собственности до 2030 года определено, что основными целями государственной политики в области развития интеллектуального потенциала Республики Беларусь в среднесрочной перспективе должно стать повышение роли интеллектуальной собственности (далее – ИС) в экономической, социально-культурной, инвестиционной и экспортной деятельности государства.

Одной из задач, способствующей достижению указанной цели, является развитие институциональной среды использования объектов интеллектуальной собственности (далее – ОИС) посредством коммерциализации [26], но при этом следует отметить, что ключевым условием успешной коммерциализации ОИС является грамотное определение стоимости таких объектов [27].

Законодательно закреплено, что оценка стоимости ОИС является «определением стоимости имущественных прав на результат интеллектуальной деятельности или средство индивидуализации» [28]. Тем не менее в научной литературе понятие «оценка стоимости ОИС» не имеет единой формулировки (таблица 11).

Очевидно, что оценка стоимости ОИС как процесс (деятельность) не имеет единого четкого определения, каждый исследователь делает акцент на определенной стороне этого явления [29].

Козырев А.Н., уточняя понятие «оценка», свидетельствует о том, что оценка прав интеллектуальной собственности «не всегда может быть представлена в денежном выражении как одно число» [28].

Таблица 11 – Понятие категории «оценка (стоимости) ОИС [27]

Автор / Источник	Содержание категории «оценка (стоимости) ОИС»
«Деловой энциклопедический словарь»	«процесс определения полезности результатов интеллектуальной деятельности и приравненных к ним средств индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ или услуг (фирменное наименование, товарный знак, знак обслуживания и т. п.) в денежном выражении».
Болдырев А.В.	«процесс определения стоимости объема прав на конкретный интеллектуальный продукт, знание (результат интеллектуальной деятельности), которое имеет потребительскую стоимость, то есть может приносить своему владельцу определенные выгоды»
Иволгина Н.В.	«процесс определения рыночной стоимости исключительных прав на отдельный объект интеллектуальной собственности (либо средство индивидуализации работ (услуг)), определенный международным и национальным законодательствами, в денежном выражении, исходя из экономической ценности (полезности) данного объекта ИС»
Павлов А.В.	«целенаправленный процесс расчета определенного вида стоимости ИС»
Пузыня Н.Ю.	«обоснованное мнение независимой стороны о рыночной стоимости ОИС, которая зависит от следующих факторов: объема передаваемых прав; возможности несанкционированного использования; уровня готовности к коммерческому использованию; возможности многократного использования; возможности обхода охранных документов и досрочного прекращения их действия»

На наш взгляд, методическая основа содержательного анализа экономической компоненты категории оценка стоимости ОИС предполагает поиск ответов на следующие вопросы:

1. Какие ОИС являются объектами оценки стоимости и кто является субъектами оценки стоимости ОИС?
2. Для каких целей проводится оценка стоимости ОИС?
3. Какие принципы заложены в системный подход к оценке стоимости ОИС?

Последовательно ответим на указанные выше вопросы относительно оценки стоимости ОИС, и таким образом выявим и охарактеризуем особенности системы оценки стоимости ОИС.

Классическое определение ОИС, которое признано мировым сообществом, дал А.Н. Козырев. Под ОИС ученый подразумевает результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров и услуг в случаях, предусмотренных законодательством [30]. Отнесение указанных объектов к ОИС обеспечивается наличием правовой охраны, поэтому первоначальным действием при проведении оценки ОИС является точная идентификация объекта.

С.В. Валдайцев утверждает, что ИС как предмет оценки разделяется на две категории – ОИС и права ИС [31]. Например, «результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) – это один объект, возможно, содержащий изобретения, а патенты на изобретения – другой».

Сообразно с этим, рассматривая ОИС как объект оценки условимся, что понятие права ИС и права на ОИС являются тождественными.

Следовательно, ОИС как объекты оценки представляют собой определенные законодательно и закрепленные документально права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации товаров (работ, услуг), имеют конкретного правообладателя (правообладателей) и срок действия.

В качестве субъектов оценки ОИС выступают лица – физические и юридические (рисунок 5), которые: 1) регулируют и контролируют оценочную деятельность; 2) являются заказчиками оценки; 3) непосредственно проводят оценку; 4) являются потребителями услуг по оценке.

При определении субъектов оценки стоимости ОИС необходимо исходить из целей оценки. Осуществлять работу по оценке стоимости ОИС организации могут самостоятельно (для целей статистического или бухгалтерского учета оценка проводится экономической и (или) бухгалтерской службой организации) либо путем привлечения профессиональных оценщиков.

Деятельность профессионального оценщика ОИС связана с ответственностью, четкостью и скрупулезностью в оценке стоимости ОИС, должна осуществляться в соответствии с заданием на оценку, сформулированным заказчиком [32].



Рисунок 5 – Классификация субъектов оценки ОИС и их характеристика [25]

Порядок проведения оценки ОИС зависит от целей, которые поставлены перед исполнителем оценки заказчиком. А.Н. Козырев разделяет всю сферу профессиональной деятельности по оценке ОИС на три блока, сущность которых напрямую зависят от цели оценки ОИС [30, с.25]. Кроме того, такое деление он связывает с особенностями характера отношений, возникающих между участниками трансакций по оценке. Первый блок включает в себя «корпоративные трансакции», то есть сделки по реорганизации юридических лиц, приватизации, внесении вкладов в уставный фонд и иные, в которых задействованы ОИС, нуждающиеся в определении их стоимости (цены). Второй блок образует рынок интеллектуальной собственности и формируется на основе «свободной купле-продаже патентов и лицензий». Третий блок связан с целями определения стоимости ОИС в связи с нарушениями исключительных прав на них («принудительное лицензирование и возмещение ущерба»).

Интеллектуальная собственность, являясь динамично развивающейся категорией, в процессе своей коммерциализации участвует в новых современных трансакциях: «покупке или продаже предприятия (бизнеса); определении доли ИС в инвестиционных и других проектах; кредитовании под залог имущества; страховании имущества, содержащего ОИС; повышении использования активов предприятия; определения вознаграждения авторам ОИС и лицам, содействующим их использованию и иных случаях [33].

Методологическая база процесса оценки ОИС строится на основе принципов оценки активов, которые, основываясь на экономических факторах, отражают особенности экономического поведения субъектов рыночных отношений.

Фундаментальные принципы оценки материальных и нематериальных активов субъектов рыночной среды были сформулированы экономистами Дж. Фридманом и Н. Ордуэй. Ученые разделили принципы оценки материальных и нематериальных активов на четыре группы [34]:

1) «принципы, основанные на представлениях пользователя», т.е. принципы, отражающие точку зрения пользователя имущества как субъекта экономических отношений. К ним относят: принцип полезности (utility), принцип замещения (substitution); принцип ожидания (anticipation).

2) принципы, которые отражают взаимоотношение отдельных частей объекта оценки, а именно: принцип вклада, принцип остаточной и предельной продуктивности, принцип сбалансированности, принципы экономической величины и экономического разделения.

3) принципы, обусловленные действием рыночной среды. В данную группу принципов включают классические факторы, характеризующие рыночные отношения. Прежде всего, это принцип спроса и предложения (supplyanddemand), который определяет зависимость цены объекта оценки от соотношения спроса и предложения на аналогичные объекты.

4) принцип наилучшего и наиболее эффективного использования (highestandbestuse). Указанный принцип является обобщающим в теории оценки и основан на учете всех возможных способов использования объекта оценки на рынке.

Таким образом, определенные фундаментальные принципы оценки материальных и нематериальных активов субъектов рыночной среды сформулированы Дж.Фридманом и Н.Ордуэй могут быть использованы при оценке стоимости ОИС поскольку они основаны на «едином наборе оценочных принципов».

Однако, результаты содержательного анализа категории оценка стоимости ОИС, свидетельствуют о целесообразности дополнения фундаментальных принципов оценки материальных и нематериальных активов группой принципов, которые связаны с осуществлением процесса оценочной деятельности ОИС и отражают непосредственную деятельность исполнителя оценки, а именно те стандарты, условия и требования, которые предъявляются к оценке ОИС. Предположим, что новая группа принципов оценки будет определяться как принципы профессионализма и включать в себя следующие принципы:

1) принцип максимальной информированности – предполагает, что при проведении оценки ОИС оценщик (лицо, которое проводит оценку) осуществляет сбор информации из различных источников и формирует максимально полное представление об объекте оценки, его характеристиках и особенностях; целях оценки; возможных объектах-аналогах, их характеристиках, стоимости, сходствах и отличиях с объектом оценки; отраслевые особенности; ситуацию на рынке, сложившуюся ко времени проведения оценки с учетом прогнозных данных; мировые тенденции рынка интеллектуальной собственности и иные факторы;

2) принцип лояльности и открытости – предполагает, что оценщик (лицо, которое проводит оценку) по запросу заказчика оценки ОИС предоставляет информацию о ходе проведения процесса оценки на любом ее этапе, делает это корректно и доброжелательно;

3) принцип конфиденциальности – заключается в том, что оценщик сохраняет в тайне от третьих лиц любую информацию об объекте оценки, этапах оценки, особенностях проведения оценки ОИС, сведениях о заказчике оценки и его деятельности;

4) принцип ответственности – обязывает оценщика нести ответственность (моральную и материальную) за результат своей деятельности по оценке ОИС,

причем меры ответственности устанавливаются в документе, который определяет порядок проведения оценки (договор, соглашение и т.п.);

5) принцип прозрачности – подразумевает, что оценщик просто, понятно и доступно может представить заказчику информацию о результатах оценки, конкретизировав при необходимости непонятные заказчику пункты;

6) принцип независимости – заключается в том, что оценщик имеет право на формирование собственного независимого мнения об объекте оценки, порядке и последовательности проведения оценки, глубине собираемой информации, причем этот принцип строится на знаниях, умениях, навыках и практическом опыте самого оценщика;

7) принцип условности результатов – устанавливает, что результаты оценки ОИС будут являться максимально точными при условии представления заказчиком оценки объективной, достоверной и своевременной информации об объекте оценки.

Дополнение принципов оценки группой принципов профессионализма, на наш взгляд, будет способствовать улучшению качества услуг по проведению оценки ОИС, повысит статус оценщиков как специалистов и увеличит доверие заказчиков оценки по отношению к оценщикам стоимости ОИС и их деятельности.

2 Анализ и оценка основных инновационных процессов в Республике Беларусь на уровне организаций физической культуры и спорта

2.1 Инновационные подходы к управлению организациями в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь

В современных экономических условиях для организаций физической культуры и спорта приоритетной задачей является политика опережающего развития, что возможно посредством применения различных типов инноваций и инновационных подходов к управлению организацией.

В настоящее время для системы управления организациями физической культуры и спорта характерно применение четырех типов инноваций (продуктовые, процессные, организационные и маркетинговые), характеристика которых подробно рассмотрена при выполнении промежуточных отчетов 1 и 2 этапов данной НИР.

Одним из важнейших видов организационных инноваций является инновационное управление, которое представляет собой такой способ управления системой, при котором обеспечивается непрерывный процесс появления, разработки и внедрения инноваций на всех уровнях управления [35].

Инновационное управления организацией ФКиС – это целенаправленное применение новых для данной организации многопрофильных управленческих, технологических и экономических методов, обеспечивающих реализацию управленческого цикла организации [36].

Характер и содержание инновационного управления организациями физической культуры и спорта находятся в прямой зависимости от ряда внешних и внутренних факторов, к числу которых следует отнести: характер видов деятельности организации; интерес ключевых субъектов влияния на деятельность организации; региональные условия функционирования организации; масштаб деятельности организаций; организационно-правовые формы организаций; целевую направленность инновационной деятельности организаций (на повышение конкурентоспособности, снижение себестоимости, повышение качества, привлечение инвестиций); степень государственной поддержки инновационной деятельности

организаций; расположение организаций, вовлечение интересов иностранных государств при принятии целевых решений, определяющих эффективность деятельности организации [37] – [40].

В целях повышения эффективности инновационного управления в организациях ФКиС, на наш взгляд, следует в определенной степени структурировать инновационные процессы в отрасли, а именно:

разработать новую концепцию оказания спортивных услуг, направленную на обеспечение конкурентных преимуществ: уменьшение издержек, сокращение временного цикла, повышение качества, удовлетворенности целевых потребителей в физическом и эстетическом плане; определить инновацию стратегии управления в данной сфере, то есть изменение концепции создания ценности физкультурно-спортивных услуг для населения, с тем, чтобы сформировать и удовлетворять вновь возникшие потребности в физической активности и ведении здорового образа жизни, повышать саму ценность услуг и сопутствующих товаров, формировать новые сегменты рынка услуг для организаций физической культуры и спорта.

Основываясь на результатах проведенного исследования, определены основные принципы реализации инновационных подходов к управлению организациями ФКиС:

- углубление уровня обоснованности принимаемых инвестиционных решений, используя механизм многовариантных и многофакторных (технологических, экономических, социальных, экологических и других) оценок;
- высокая степень координации и контроля работ в процессе осуществления стратегических изменений как в деятельности организации так конкретных проектов;
- систематический анализ и учет внешних изменений (конъюнктуры рынка по всем видам ресурсов, непредвиденных обстоятельств и негативных факторов) при реализации проводимых изменений в организации.

Использование методологии инновационного управления организации ФКиС позволит перейти от качественных оценок стратегии развития организации к многовариантной количественной оптимизации выбора ее лучшего варианта развития.

Таким образом, отметим, что немаловажной особенностью инноваций в целом, и для сферы ФКиС в частности, является то, что инновационная деятельность

достаточно часто носит локальный характер. В связи с этим, особое значение в современной ситуации приобретает инновационный характер реализуемых комплексных мер по развитию организаций отрасли на региональном уровне. Здесь, на наш взгляд, стоит обратить особое внимание на маркетинг территориальных образований, характер и специфику потребностей населения территории.

С целью разработки методических рекомендаций для оптимизации процесса внедрения и эффективной реализации системы инновационного управления организациями ФКиС было проведено исследование внешней и внутренней среды их функционирования.

Цель исследования состояла в оценке внутренней и внешней среды функционирования организаций ФКиС на примере республиканских центров олимпийской подготовки (далее – РЦОП) по видам спорта с помощью метода стратегического анализа – SWOT-анализ с элементами экспертных оценок.

Объект исследования: республиканские центры олимпийской подготовки по видам спорта.

Целью деятельности РЦОП по видам спорта является подготовка спортивного резерва и спортсменов высокого класса по виду спорта.

В состав предметной области объектного познания входило 5 видов деятельности РЦОП по видам спорта:

маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), предоставление услуг (учебно-тренировочный процесс), человеческие ресурсы (состав команды с точки зрения возможностей спортсменов для достижения поставленных целей), а также культура и образ организации.

Этапы исследования включали:

- сбор информации, ее документирование, анализ и использование. Важным элементом на данном этапе анализа являлся метод сравнения. Его проводили по отношению к предыдущим периодам, конкурентам, средней ситуации на рынке;

- изучение слабых и сильных сторон организации включало анализ кадрового потенциала организации, оценку эффективности системы вознаграждения и систему подготовки руководящих кадров. Особое направление составляют характеристики

личной деятельности сотрудников организации – навыки, знания, способности, предложения, ожидания, достижения;

– анализ и определение факторов среды организации, способствующих реализации и развитию инновационной системы управления организацией, к числу которых отнесены:

1) политические (развитие законодательства, государственное регулирование рынка, свобода предпринимательства, стабильность политического режима);

2) экономические (рост уровня доходов населения, уровень инфляции, ставки налогов, ставки банков);

3) социальные (динамика численности населения, уровень образования, уровень медицины, динамика безработицы);

4) технология (инновации в отрасли, появление новых спортивных технологий, новые технологии в области учета, технический прогресс).

Оценка нестабильности определенных факторов по 5-ти балльной шкале.

В качестве факторов оценки определены:

– привычность;

– темп изменения;

– вероятность возникновения в будущем.

Определена средняя оценка нестабильности каждого фактора. Рассчитана средняя оценка по каждому анализируемому фактору, как среднее значение оценок экспертов по каждому фактору.

В состав экспертной комиссии вошли специалисты РЦОП по видам спорта в Республике Беларусь.

Эксперт 1. – специалист Республиканского центра олимпийской подготовки по теннису.

Эксперт 2. – специалист Республиканского центра олимпийской фристайлу.

Эксперт 1. – специалист Республиканского центра олимпийской подготовки по легкой атлетике.

Согласно определенной схеме исследования получены следующие результаты оценки состояния развития инновационной системы управления организациями РЦОП и проблем, препятствующих данному процессу.

Результаты оценки нестабильности факторов макроэкономической среды организации, приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка нестабильности макросреды организации

Фактор	Эксперт 1			Эксперт 2				Эксперт 3					Итого
	Критерий оценки												
	Привычность	Темп изменений	Предсказуемость	Средняя оценка 1	Привычность	Темп изменений	Предсказуемость	Средняя оценка 2	Привычность	Темп изменений	Предсказуемость	Средняя оценка 3	(средняя оценка 1 + средняя оценка 2 + средняя оценка 3)/3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Группа экономических факторов													
Уровень доходов населения	3	3	3	3	3	4	4	3,67	3	4	3	3,33	3,33
Уровень инфляции	3	3	2	2,67	3	4	3	3,33	3	3	3	3	3
Ставки налогов	3	4	4	3,67	2	3	3	2,67	3	3	4	3,33	3,22
Ставки банков	4	3	3	3,33	3	3	3	3	3	4	3	3,33	3,22
Итого по группе	3,25	3,25	3,00	3,17	2,75	3,50	3,25	3,17	3,00	3,50	3,25	3,25	3,19
Группа политических факторов													
Развитие законодательства	3	4	4	3,67	4	4	4	4,00	4	3	4	3,67	3,78
Государственное регулирование рынка	4	4	4	4,00	3	4	4	3,67	4	4	4	4,00	3,89
Свобода предпринимательства	4	3	3	3,33	4	4	3	3,67	4	3	4	3,67	3,56
Стабильность политического режима	3	4	4	3,67	3	4	4	3,67	3	3	3	3,00	3,44
Итого по группе	3,50	3,75	3,75	3,67	3,50	4,00	3,75	3,75	3,75	3,25	3,75	3,58	3,67
Группа социальных факторов													
Динамика численности населения	4	5	4	4,33	4	4	3	3,67	4	4	4	4,00	4,00
Уровень образования	4	4	4	4,00	4	5	4	4,33	5	4	4	4,33	4,22
Уровень медицины	4	5	4	4,33	5	4	3	4,00	4	4	3	3,67	4,00
Динамика безработицы	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4	5	3	4,00	4,00
Итого по группе	4	4,5	4	4,17	4,25	4,25	3,5	4,00	4,25	4,25	3,5	4,00	4,06
Технологическая группа факторов													
Инновации в отрасли	4	3	3	3,33	4	4	4	4,00	4	3	4	3,67	3,67
Новые технологии	4	4	3	3,67	3	4	4	3,67	4	4	4	4,00	3,78
Продолжение таблицы 12													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

Новые технологии в области учета	3	3	4	3,33	4	4	3	3,67	4	4	4	4,00	3,67
Технический прогресс	3	4	3	3,33	4	3	3	3,33	3	4	4	3,67	3,44
Итого по группе	3,5	3,5	3,25	3,42	3,75	3,75	3,5	3,67	3,75	3,75	4	3,83	3,64

Данные таблицы 12 позволяют отметить, что наибольшая нестабильность среды характерна для группы экономических факторов – средняя оценка экспертов составила 3,19 балла. Наибольшей стабильностью и предсказуемостью отличается группа социальных факторов (4,06 балла).

В таблице 13 приведены результаты оценки направленности воздействия фактора среды на развитие инновационной системы управления организацией ФКиС.

Если фактор положительно воздействует на организацию, то в графе 4 указывается направленность +1. Если фактор ухудшает условия осуществления деятельности организации, то указывается отрицательная направленность – 1. В графе 4 проводится оценка вероятности проявления фактора, данная экспертом (0–1). Для оценок графы 5 важности фактора для организации используется следующая шкала: 10 – высокая важность; 5 – умеренная важность; 1 – фактором можно пренебречь. Степень влияния фактора определяется умножением экспертных оценок граф 3, 4 и 5.

Максимальные абсолютные значения важности фактора указывают на ключевые факторы, оказывающие положительное влияние на развитие системы инновационного управления организации.

Для РЦОП по видам спорта такими факторами являются: уровень доходов населения – поскольку в последние годы наблюдается устойчивая тенденция к росту доходов, это влечет увеличение потребления услуг; динамика численности населения – рост численности населения ведет к росту объемов потребления услуг; свобода предпринимательства.

Отрицательное влияние на работу организации оказывают: уровень инфляции; ставки налогов; ставки банков.

То есть отрицательно сказываются экономические факторы макросреды.

Таблица 13 – Оценка факторов внешней макросреды (возможности и угрозы)

Группа факторов	Фактор	Характер содержания воздействия фактора (фактор как возможность +1; фактор как угроза –1)	Вероятность проявления (0–1)	Важность (1–10)	Влияние (строка 3 × строка 4 × строка 5)
Экономические	Уровень доходов населения	1	0,8	10	8
	Уровень инфляции	-1	0,9	9	-8,1
	Ставки налогов	-1	0,7	9	-6,3
	Ставки банков	-1	0,8	7	-5,6
Политические	Развитие законодательства	1	0,6	7	4,2
	Государственное регулирование рынка	1	0,7	8	5,6
	Свобода предпринимательства	1	0,7	9	6,3
	Стабильность политического режима	-1	0,6	9	-5,4
Социальные	Динамика численности населения	1	0,9	9	8,1
	Уровень образования	1	0,7	7	4,9
	Уровень медицины	1	0,7	5	3,5
	Динамика безработицы	-1	0,6	8	-4,8
Технологические	Инновации в отрасли	1	0,6	7	4,2
	Новые спортивные технологии	1	0,5	8	4
	Новые технологии в области учета	1	0,6	7	4,2
	Технический прогресс	1	0,7	7	4,9

Примечание: Источник – составлено авторами на основе собственных исследований.

Анализ непосредственного окружения выполняется по схеме, представленной в таблице 14.

Таблица 14 – Анализ влияния непосредственного окружения (движущие силы)

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора (1–3)	Средневзвешенная оценка влияния факторов	Прогноз развития (–1; 0; +1)	Прогноз развития конкуренции
Анализ конкурентов					
Число аналогичных организаций	0,1	2	2,1	1	0,1
Унифицированность услуг	0,05	2	2,05	0	0
Изменение платежеспособного спроса	0,1	3	3,1	1	0,1
Степень стандартизации услуг	0,05	2	2,05	0	0
Издержки переключения клиентов с одной услуги на другую	0,1	1	1,1	-1	-0,1
Барьеры ухода с рынка	0,1	2	2,1	1	0,1
Барьеры проникновения на рынок	0,2	3	3,2	1	0,2
Ситуация на смежных рынках	0,1	2	2,1	0	0
Стратегии конкурирующих организаций	0,1	3	3,1	1	0,1
Привлекательность рынка	0,1	3	3,1	1	0,1
Итого	1	2,3	2,3		0,6
Анализ потребителей					
Статус покупателя	0,4	3	1,2	1	0,4
Значимость услуги у потребителя	0,3	3	0,9	1	0,3
Стандартизация услуг	0,3	3	0,9	0	0
Итого	1	3	3		0,7
Анализ поставщиков					
Уникальность канала поставок	0,2	2	0,4	1	0,2
Доля отдельного поставщика	0,4	2	0,8	1	0,4
Значимость покупателя	0,4	3	1,2	1	0,4
Итого	1		2,4		1
Анализ услуги-заменителя					
Цена	0,5	3	1,5	1	0,5
Стоимость переключения	0,2	2	0,4	0	0
Качество услуг	0,3	3	0,9	1	0,3
Итого:	1		2,8		0,8
Анализ потенциальных конкурентов					
Барьеры для входа на рынок	0,6	3	1,8	1	0,6
Доступ к каналам распределения	0,2	3	0,6	1	0,2
Отраслевые преимущества	0,2	2	0,4	0	0
Итого	1		2,8		0,8
Средневзвешенный бал			2,6		0,78

Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами по балльной шкале: 1 балл – фактор не проявляется; 2 балла – фактор проявляется слабо; 3 балла – фактор четко проявляется.

На основании полученного средневзвешенного балла делаются выводы по уровню силы конкуренции: очень высокий, если средневзвешенный балл попадает в интервал 2,5–3; высокий, если 2,0–2,5; умеренный, если 1,5–2,0; пониженный, если 1,0–1,5.

В ходе проведенного анализа, сделан вывод, что в отрасли присутствует очень высокий уровень конкуренции – средневзвешенный балл равен 2,6.

Расчет прогноза конкуренции показал, что средневзвешенная оценка равна 0,78, то есть она попадает в интервал от 0,25 до 1, то есть уровень силы конкуренции на рынке повысился.

На основании проведенного анализа внутренней среды были выделены сильные и слабые стороны анализируемых организации (таблица 15).

Таблица 15 – Сильные и слабые стороны организации

Сильные стороны	Слабые стороны
квалификация и способности высшего менеджмента; материально-техническое обеспечение; цены; государственная поддержка; репутация на рынке.	обеспеченность кадрами; стратегическое планирование; рентабельность; затраты на оказание услуг; несоответствие структуры стратегии.

В таблице 16 отражены возможности и угрозы деятельности анализируемых организаций.

Таблица 16 – Возможности и угрозы организации

Возможности	Угрозы
Развитие законодательства Расширение спектра платных услуг Модификация структуры управления Совершенствование стратегического управления Повышение обеспеченности кадрами	Сокращение субсидий Устаревание спортивного оборудования и инвентаря Повышение конкуренции за счет открытия аналогичных спортивных организаций Недостаток кадров, в том числе квалифицированных Несоответствие уровня стратегического планирования и структуры управления организации

К слабым сторонам отнесены: обеспеченность кадрами; стратегическое планирование; низкий уровень прибыльности дополнительных услуг; затраты на оказание услуг; несоответствие структуры стратегии.

Таким образом, анализ данных таблиц 15 и 16 позволяет отметить, что к числу сильных сторон анализируемых организаций относятся: квалификация и способности высшего руководящего состава; материально-техническое обеспечение; цены; государственная поддержка; репутация на рынке.

Далее на основании проведенного анализа сформирована SWOT-матрица, таблица 17.

Таблица 17 – Матрица SWOT–анализа анализируемых организаций

	Возможности: Развитие законодательства Расширение спектра платных услуг Модификация структуры управления Совершенствование стратегического управления Повышение обеспеченности кадрами	Угрозы: Сокращение субсидий Устаревание спортивного оборудования и инвентаря Повышение конкуренции за счет открытия аналогичных спортивных организаций Недостаток кадров, в том числе квалифицированных Несоответствие уровня стратегического планирования и структуры управления организации
Сильные стороны квалификация и способности высшего менеджмента; материально-техническое обеспечение; цены; государственная поддержка; репутация на рынке.	Поле СИВ 1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия расширения доли рынка 3. Стратегия диверсификации	Поле СИУ 1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия анализа рынка 3. Стратегия усиления позиций на рынке
Слабые стороны: обеспеченность кадрами; стратегическое планирование; рентабельность; затраты на оказание услуг; несоответствие структуры стратегии.	Поле СЛВ 1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия расширения доли рынка 3. Стратегия анализа рынка	Поле СЛУ 1. Стратегия усиления позиций на рынке 2. Стратегия расширения доли рынка 3. Стратегия анализа рынка

Таким образом, процесс совершенствования развития системы инновационного управления в организациях ФКиС должен осуществляться по

следующим направлениям:

1. Повышение качества планирования и ответственности за выполнение планов.
2. Повышение эффективности взаимодействия подразделений.
3. Обеспечение организации квалифицированными кадрами.
4. Использование современных компьютерных технологий.

В таблице 18 представлены рекомендации по совершенствованию инструментов развития системы инновационного управления в организациях ФКиС.

Таблица 18 – Рекомендации по совершенствованию системы инновационного управления

Рекомендации	Мероприятие	Результат
1	2	3
Использование современных компьютерных технологий при разработке стратегии организации	Интеграцию и актуализацию основных плановых документов. Регламентацию целеполагания и планирования. Автоматизацию системы сбора и обработки информации для нужд планирования, формирование единых баз данных. Проведение оценки эффективности и результативности деятельности организации. Публичное размещение результатов оценки деятельности	Обеспечение единства методологии и взаимоувязки целей, задач и показателей в плановых документах (Стратегия организации, государственные целевые программы). Повышение результативности исполнения планов. Повышение результативности и прозрачности деятельности.
Обеспечение организации квалифицированными кадрами 1	Внедрение современных кадровых технологий. Разработка системы мотивации результативности деятельности сотрудников. Профессиональное развитие кадров. Реализация мероприятий по противодействию коррупции. - Повышение эффективности работы кадровых служб.	Внедрение эффективной системы мотивации деятельности. Создание эффективной системы поиска и подбора кандидатов на должности. Повышение эффективности мер по противодействию коррупции. Автоматизация кадровых процессов
Повышение эффективности взаимодействия подразделений	Совершенствование регламентированных процедур взаимодействия подразделений. Создание и развитие системы электронного документооборота	Повышение эффективности стратегического управления за счет сокращения времени прохождения документов между подразделениями

Продолжение таблицы 18

1	2	3
Повышение качества планирования и ответственности за выполнение планов	Совершенствование системы целеполагания, взаимоувязка плановых документов различных уровней. Создание системы оценки результативности выполнения плана	Повышение эффективности стратегического управления за счет формирования системы результативности

2.2 Определение весомости факторов, влияющих на рост спортивных результатов и укрепление здоровья

Развитие любой организации в сфере ФКиС зависит от воздействия ряда факторов. С одной стороны – это количество завоеванных медалей, выполненные спортивные нормативы и разряды, полученные звания, если речь идет о спортивных организациях, с другой – это количество клиентов, состояние здоровья, если речь идет о любительских физкультурных клубах. В данном случае, при оценке инновационной деятельности организаций ФКиС на микро-уровне, уделим внимание внутренним факторам – тем, которые связаны непосредственно с деятельностью организаций ФКиС [41].

При этом следует учитывать этапизацию процесса. Так, для организаций ФКиС, в которых идет подготовка спортсменов, сам подход к разделению на этапы подробно изучен в научных исследованиях многих авторов [42] – [45].

На основе характеристики этапов подготовки спортсменов и любителей, и с учетом проведенной группировки этапов (для спортсменов) и уровней подготовленности (для любителей, занимающихся непрофессионально спортом) были проведены социологическое исследование и опрос на основе анкетирования, где в качестве респондентов выступили:

- при определении весомости факторов, влияющих на рост спортивных результатов спортсмена в зависимости от этапа подготовки – спортсмены с разрядом не ниже кандидата в мастера спорта по разным видам спорта, обучающиеся в УО «БГУФК» (52 человека); тренеры по разным видам спорта (40 человек); преподаватели, работающие в УО «БГУФК», имеющие специальное профильное образование со спортивным званием не ниже мастера спорта (8 человек); действующие спортсмены со спортивным званием не ниже мастера

спорта по различным видам спорта из СУСУ, клубов по виду спорта, ФОЦ (90 человек);

– при определении весомости факторов, влияющих на укрепление состояния здоровья посредством занятий физической культурой в зависимости от уровня подготовленности – студенты УО «БГУФК» (50 человек) и студенты Академии спорта ЮФУ (Российская Федерация) (50 человек), посещающие различные спортивные секции и фитнес-клубы, и не являющиеся спортсменами по контракту; занимающиеся в фитнес-клубах «Адреналин» и «Джим-Экспресс» любители (30 человек), и тренеры-инструкторы, работающие в этих фитнес-центрах (17 человек); руководители ФСК и ФОЦ (30 человек).

Первой группе респондентов, общей численностью 100 человек, было предложено определить степень весомости каждого фактора в росте спортивных результатов спортсмена в зависимости от этапа подготовки таким образом, чтобы в сумме они составили 100%, где среди факторов определены: X1 – совершенство тренировочного процесса (средства, методы, техники и технологии построения тренировочного процесса); X2 – генетика спортсмена, его физические и физиологические врожденные качества; X3 – фармакология (применяемые разрешенные медицинские препараты, средства восстановления с помощью фармакологических средств, средства реабилитации); X4 – экономика (наличие современного спортивного инвентаря и оборудования, инфраструктура, уровень заработной платы и социальная защищенность спортсмена); X5 – другие (с указанием – какие именно).

Второй группе респондентов, общей численностью 147 человек, было предложено определить степень весомости каждого фактора в укреплении здоровья посредством занятий физической культурой по трем уровням, чтобы в сумме по каждому уровню они составили 100%, где среди факторов определены: X1 – применяемые средства, методы, техники и технологии тренировки; X2 – мотивация; X3 – фармакология; X4 – экономика (наличие современного спортивного инвентаря и оборудования, уровень собственного дохода); X5 – другие (с указанием – какие именно).

Результат проведенного опроса первой группы респондентов приведен в таблице 19.

Таблица 19 – Весомость факторов, влияющих на рост спортивных результатов спортсмена в зависимости от этапа подготовки [41]

Этап подготовки	Весомость факторов, определяющих рост спортивных результатов на каждом этапе, %*					
	X1	X2	X3	X4	X5	Итого
Начальная подготовка	20	30	10	20	20	=100%
Углубленная спортивная специализация (учебно-тренировочный процесс)	40	20	10	20	10	=100%
Спортивное совершенствование	25	5	20	35	15	=100%
Высшее спортивное мастерство	10	0	30	40	20	=100%

Как показал результат проведенного опроса респондентов первой группы, по мере перехода на более высокий этап спортивной подготовки значительно возрастает степень весомости экономических факторов (X4) – требуется больше средств на инвентарь и оборудование для подготовки высококлассных спортсменов, более современная инфраструктура для подготовки к крупным международным спортивным турнирам, возрастает запрос в повышении уровня заработной платы и социальной защищенности. Так же возрастает значение применяемых разрешенных фармакологических средств и средств реабилитации, что в некоторой степени компенсирует снижение влияния генетического фактора, имевшего первоочередное значение на этапе начальной подготовки. Среди других факторов (X5) большинство респондентов первой группы выделили мотивацию спортсменов.

Результат проведенного опроса второй группы респондентов приведен в таблице 20.

Таблица 20 – Весомость факторов, влияющих на укрепление состояния здоровья посредством занятий физической культурой [41]

Уровень подготовленности	Весомость факторов, определяющих укрепление здоровья на каждом уровне, %*					
	X1	X2	X3	X4	X5	Итого
Начальный уровень (до 1 года)	20	40	5	30	5	=100%
Средний уровень (от 1 до 5 лет)	25	30	20	20	5	=100%
Высокий уровень (более 5 лет)	30	20	30	20		=100%

Если сравнивать результаты опроса респондентов по определению весомости факторов, влияющих на укрепление состояния здоровья посредством занятий физической культурой, с результатами опроса по определению весомости

факторов, влияющих на рост спортивных результатов спортсмена в зависимости от этапа подготовки, то можно отметить значительные различия, а именно:

среди опрошенных любителей значение экономических факторов по мере занятий физической культурой снижается; при этом из года в год возрастает роль факторов, определяющих применяемые средства, методы, техники и технологии тренировки, что при подготовке профессиональных спортсменов имеет обратную тенденцию. Одинаковым для обеих групп является рост фактора фармакологии. Однако, при этом, для профессиональных спортсменов, находящихся на этапе высшего спортивного мастерства, речь идет только о применении разрешенных медицинских препаратов, средств восстановления с помощью фармакологических средств и средств реабилитации, в то время, как для любителей-физкультурников не всегда речь идет о только разрешенных медицинских препаратах. И здесь следует учитывать, что среди опрошенных респондентов второй группы многие занимались бодибилдингом и пауэрлифтингом, для которых не применяются антидопинговые пробы, и данная категория опрошенных по мере увеличения периода занятий особенно склонна к употреблению фармакологических препаратов, запрещенных в большом спорте.

По-иному рассматривается и фактор мотивации у респондентов второй группы, в отличие от первой: среди респондентов второй группы это прежде всего потребности в укреплении здоровья, стремление сделать свое тело красивым, отчасти – принадлежность к определенной группе людей, ведущих здоровый образ жизни, в то время, как для респондентов первой группы (профессиональные спортсмены) – это стремление добиться высших результатов в своей профессиональной деятельности и дальнейшее продвижение в спорте.

Таким образом, на основе выявленных факторов (таблицы 19 и 20) можно сделать следующие выводы:

– среди факторов, определяющих рост спортивных результатов именно экономические в большей степени проявляются на этапе высшего спортивного мастерства, и определяют необходимость полного удовлетворения запросов профессионального спорта в современном спортивном инвентаре и оборудовании, развитой инфраструктуре, достаточном уровне заработной платы и социальной защищенности спортсменов;

– для развития сферы любительского спорта при дефиците государственного финансирования, альтернативным источником смягчения угроз реализации Программы (в частности подпрограммы 2 «Подготовка спортивного резерва, физкультурно-оздоровительная и спортивно-массовая работа») может быть направление внебюджетных (собственных) средств организаций сферы ФКиС на выполнение мероприятий Программы и достижение запланированных в ней целевых показателей.

2.3 Анализ инновационного развития современного пятиборья

Современное пятиборье – вид спорта, в котором совмещены, казалось бы, несовместимые дисциплины, такие как: фехтование, конкур, плавание, бег и стрельба (комбинированный вид).

За последние годы современное пятиборье в Республике Беларусь добилось значительного прогресса. Когда начали строиться новые спортивные комплексы и плавательные бассейны, то современное пятиборье начало набирать популярность среди молодёжи. Федерация современного пятиборья ведёт кропотливую работу по воспитанию новых атлетов. Учебно-спортивные учреждения располагаются в Минске, в Гомеле, в Могилёве и Бресте. Спортивная база по современному пятиборью находится в Минске. Белорусские спортсмены показывают высокие результаты на международных соревнованиях.

Успех достижений современного пятиборья в Республике Беларусь и достигнутых результатов обусловлен вводимыми инновациями, изменениями в тренерском штабе, изменениями подходов к тренировочному процессу. Немаловажную роль в этом играют инновации, внедряемые тренерским составом, самими спортсменами, федерациями, организациями, которые производят необходимое снаряжение и оборудование, а именно:

1) продуктовые – усовершенствованные или новые виды спортивного инвентаря и оборудования, регламентирования упражнений, методы подготовки к соревнованиям, техники выполнения используемых упражнений;

2) процессные при организации тренировочного процесса – усовершенствованные или новые средства и методы обеспечения наглядности в

процессе тренировочного процесса и физического воспитания, методы варьирования нагрузки, методы идеомоторного и психорегулирующего воздействия на спортсмена, приёмы, направленные на развитие определённых видов двигательных действий;

3) организационные, осуществляемые руководством в лице будущих тренеров, руководителей в области физической культуры и спорта, сюда включаются повышение квалификации, обучение и переподготовка.

В то же время следует отметить, что в современном пятиборье Республики Беларусь, с нашей точки зрения, не в полной мере внедряются маркетинговые инновации. Это подтверждено тем, что данный вид комбинированного многоборья по сегодняшний день не относится к числу видов спорта, который является коммерческим и популярным среди населения (например, как хоккей с шайбой или футбол при том, что успех спортсменов в этих видах спорта значительно «скромнее», чем белорусских спортсменов в современном пятиборье).

Таким образом, более подробно проанализирована инновационная деятельность в современном пятиборье в Республике Беларусь.

Оценка инновационной деятельности в современном пятиборье Республики Беларусь проводилась на основе анкетирования и экспертной оценки на примере четырех организаций, в которых идёт подготовка пятиборцев: «Специализированная детско-юношеская школа олимпийского резерва по современному пятиборью главного управления спорта и туризма Мингорисполкома» (далее – СДЮШОР Мингорисполкома), Государственное учебно-спортивное учреждение «Детско-юношеская спортивная школа конного спорта и современного пятиборья», г. Брест (далее – ДЮСШ г. Брест), «Гомельский областной центр олимпийского резерва по прикладным видам спорта» (далее – ГОЦОР по ПВС), Могилевский центр олимпийского резерва по конному спорту и современному пятиборью (далее – Могилевский ЦОР).

Для оценки была разработана Анкета. В качестве экспертов выступили: тренеры и действующие спортсмены (воспитанники данных организаций).

В результате анкетирования были получены данные, свидетельствующие о видах инноваций, которые разрабатываются и (или) внедряются в данных спортивных организациях (разрабатываются («Р»), внедряются («В»),

разрабатываются и внедряются («РВ»)).

Оценка инновационной деятельности в СДЮШОР Мингорисполкома по современному пятиборью представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Оценка инновационной деятельности в СДЮШОР Мингорисполкома по современному пятиборью

Вид инноваций	Степень освоения		
	Р	В	РВ
<i>Организационные инновации</i>			
Новые методы обучения работников организаций сферы ФКиС		+	
Повышение квалификации и переподготовка		+	
Новые формы построения занятий, в т.ч.:	+		
тренировочных;	+		
учебных	+		
Новые методы в проведении планирования и контроля тренировки		+	
Новые формы общей организации занятий физической культурой и спортом		+	
<i>Маркетинговые инновации</i>			
Созданные новые брендинги организаций ФКиС		+	
Новые символы (бренды) организации	-	-	-
Новая прибыльная стратегия ценообразования	-	-	-
<i>Продуктовые инновации</i>			
Новые виды спортивного инвентаря и оборудования	-	-	-
Новые (усовершенствованные) технологии регламентирования упражнений			+
Новые методы подготовки к спортивным состязаниям			+
Новые (усовершенствованные) методы построения процесса подготовки спортсмена с соблюдением принципа цикличности построения системы занятий			+
Новые (более эффективные) способы структурирования тренировочного процесса в периоды микро-, мезо-, макроциклов на разных их этапах		+	
Новые методы техники выполнения используемых упражнений			+
<i>Процессные инновации</i>			
Новые средства аппаратурно-методического обеспечения тренировочных занятий			+
Новые (усовершенствованные) средства и методы обеспечения наглядности в процессе физического воспитания и тренировочном процессе			+
Новые (усовершенствованные) методы варьирования нагрузки (внешней и внутренней)			+
Новые методы идеомоторного и психорегулирующего воздействия на спортсмена (идеомоторные упражнения, эмоциональная настройка, аутогенная тренировка)			+
Новые средства и методы спортивной тренировки			+

Пояснение: составлена на основе анкетирования работников организации; знаком «+» отмечены те инновации, которые внедряются, разрабатываются самой организацией и (или) и разрабатываются и внедряются.

На основе полученной оценки инновационной деятельности в СДЮШОР Мингорисполкома по современному пятиборью можно сделать следующие выводы:

- организация отдаёт предпочтение внедрению организационных инноваций по всем их видам, но при этом практически не разрабатывает их сама;
- внедрение и разработка маркетинговых инноваций является существенной проблемой для организации;
- среди продуктовых инноваций проблемой является внедрение новых видов спортивного инвентаря и оборудования, что обусловлено нехваткой финансовых ресурсов;
- все процессные инновации разрабатываются и внедряются работниками самой организации, что положительно характеризует работу тренеров.

Результат оценки инновационной деятельности в ДЮСШ г. Брест по современному пятиборью представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Оценка инновационной деятельности в ДЮСШ г. Брест по современному пятиборью

Вид инноваций	Степень освоения		
	Р	В	РВ
1	2	3	4
<i>Организационные инновации</i>			
Новые методы обучения работников организаций сферы ФКиС		+	
Повышение квалификации и переподготовка		+	
Новые формы построения занятий, в т.ч.:	+		
тренировочных;	+		
учебных	+		
Новые методы в проведении планирования и контроля тренировки		+	
Новые формы общей организации занятий физической культурой и спортом		+	
<i>Маркетинговые инновации</i>			
Созданные новые брендинги организаций ФКиС		+	
Новые символы (бренды) организации	-	-	-
Новая прибыльная стратегия ценообразования	-	-	-
<i>Продуктовые инновации</i>			
Новые виды спортивного инвентаря и оборудования	-	-	-
Новые (усовершенствованные) технологии регламентирования упражнений			+
Новые методы подготовки к спортивным состязаниям			+
Новые (усовершенствованные) методы построения процесса подготовки спортсмена с соблюдением принципа цикличности построения системы занятий			+
Новые (более эффективные) способы структурирования тренировочного процесса в периоды микро-, мезо-, макроциклов на разных их этапах		+	
Новые методы техники выполнения используемых упражнений			+
Новые средства аппаратно-методического обеспечения тренировочных занятий			+
Новые (усовершенствованные) средства и методы обеспечения наглядности в процессе физического воспитания и тренировочном процессе			+
Новые (усовершенствованные) методы варьирования нагрузки (внешней и внутренней)			+

Продолжение таблицы 22

1	2	3	4
Новые методы идеомоторного и психорегулирующего воздействия на спортсмена (идеомоторные упражнения, эмоциональная настройка, аутогенная тренировка)			+
Новые средства и методы спортивной тренировки			+

Пояснение: составлена на основе анкетирования работников организации; знаком «+» отмечены те инновации, которые внедряются, разрабатываются самой организацией и (или) и разрабатываются и внедряются.

На основе полученной оценки инновационной деятельности в ДЮСШ г. Бреста по современному пятиборью можно сделать следующие выводы:

- организация практически не разрабатывает организационные инновации;
- среди продуктовых инноваций проблемой является внедрение новых видов спортивного инвентаря и оборудования, что обусловлено нехваткой финансовых ресурсов;
- процессные инновации разрабатываются и внедряются работниками самой организации;
- для организации разработка и внедрение маркетинговых инноваций является проблемой.

Результат оценки инновационной деятельности в ГОЦОР по ПВС представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Оценка инновационной деятельности в ГОЦОР по ПВС по современному пятиборью

Вид инноваций	Степень освоения		
	Р	В	РВ
1	2	3	4
<i>Организационные инновации</i>			
Новые методы обучения работников организаций сферы ФКиС		+	
Повышение квалификацию и переподготовка		+	
Новые формы построения занятий, в т.ч.:	+		
тренировочных;	+		
учебных	+		
Новые методы в проведении планирования и контроля тренировки		+	
Новые формы общей организации занятий физической культурой и спортом		+	
<i>Маркетинговые инновации</i>			
Созданные новые брендинги организаций ФКиС			+
Новые символы (бренды) организации	-	-	-
Новая прибыльная стратегия ценообразования	-	-	-
<i>Продуктовые инновации</i>			
Новые виды спортивного инвентаря и оборудования	-	-	-
Новые (усовершенствованные) технологии регламентирования упражнений			+
Новые методы подготовки к спортивным состязаниям		+	

Продолжение таблицы 23

1	2	3	4
Новые (усовершенствованные) методы построения процесса подготовки спортсмена с соблюдением принципа цикличности построения системы занятий			+
Новые (более эффективные) способы структурирования тренировочного процесса в периоды микро-, мезо-, макроциклов на разных их этапах		+	
Новые методы техники выполнения используемых упражнений			+
<i>Процессные инновации</i>			
Новые средства аппаратно-методического обеспечения тренировочных занятий			+
Новые (усовершенствованные) средства и методы обеспечения наглядности в процессе физического воспитания и тренировочном процессе			+
Новые (усовершенствованные) методы варьирования нагрузки (внешней и внутренней)			+
Новые методы идеомоторного и психорегулирующего воздействия на спортсмена (идеомоторные упражнения, эмоциональная настройка, аутогенная тренировка)			+
Новые средства и методы спортивной тренировки			+

Пояснение: составлена на основе анкетирования работников организации; знаком «+» отмечены те инновации, которые внедряются, разрабатываются самой организацией и (или) и разрабатываются и внедряются.

На основе полученной оценки инновационной деятельности в ГОЦОР по ПВС в отделении современного пятиборья можно сделать следующие выводы:

- организация также отдает предпочтение внедрению организационных инноваций по всем их видам;
- процессные инновации разрабатываются и внедряются работниками самой организации;
- в связи с нехваткой финансовых ресурсов проблемой в продуктовой инновации является внедрение нового вида спортивного инвентаря и оборудования;
- разработка и внедрение маркетинговых инноваций в организации является проблемой.

Результат оценки инновационной деятельности в Могилёвском ЦОР по КС и СП представлен в таблице 24.

На основе полученной оценки инновационной деятельности в Могилёвском ЦОР по современному пятиборью можно сделать следующие выводы:

- организационные инновации больше внедряются, чем разрабатываются;
- маркетинговые инновации разрабатываются и внедряются плохо;
- продуктовые инновации в целом разрабатываются и внедряются хорошо, за исключением новых видов спортивного инвентаря и оборудования, так как есть

нехватка финансовых ресурсов;

– все процессные инновации разрабатываются и внедряются, притом это делают сами работники организации, что является хорошим показателем.

Таблица 24 – Оценка инновационной деятельности в Могилевский ЦОР по современному пятиборью

Вид инноваций	Степень освоения		
	Р	В	РВ
<i>Организационные инновации</i>			
Новые методы обучения работников организаций сферы ФКиС		+	
Повышение квалификации и переподготовка		+	
Новые формы построения занятий, в т.ч.:	+		
тренировочных;	+		
учебных	+		
Новые методы в проведении планирования и контроля тренировки		+	
Новые формы общей организации занятий физической культурой и спортом		+	
<i>Маркетинговые инновации</i>			
Созданные новые брендинги организаций ФКиС		+	
Новые символы (бренды) организации	-	-	-
Новая прибыльная стратегия ценообразования	-	-	-
<i>Продуктовые инновации</i>			
Новые виды спортивного инвентаря и оборудования	-	-	-
Новые (усовершенствованные) технологии регламентирования упражнений			+
Новые методы подготовки к спортивным состязаниям		+	
Новые (усовершенствованные) методы построения процесса подготовки спортсмена с соблюдением принципа цикличности построения системы занятий			+
Новые (более эффективные) способы структурирования тренировочного процесса в периоды микро-, мезо-, макроциклов на разных их этапах		+	
Новые методы техники выполнения используемых упражнений			+
<i>Процессные инновации</i>			
Новые средства аппаратно-методического обеспечения тренировочных занятий			+
Новые (усовершенствованные) средства и методы обеспечения наглядности в процессе физического воспитания и тренировочном процессе			+
Новые (усовершенствованные) методы варьирования нагрузки (внешней и внутренней)			+
Новые методы идеомоторного и психорегулирующего воздействия на спортсмена (идеомоторные упражнения, эмоциональная настройка, аутогенная тренировка)			+
Новые средства и методы спортивной тренировки			+

Пояснение: составлена на основе анкетирования работников организации; знаком «+» отмечены те инновации, которые внедряются, разрабатываются самой организацией и (или) и разрабатываются и внедряются.

Проведенные исследования в организациях Республики Беларусь, осуществляющих подготовку спортсменов для современного пятиборья позволяют выделить общие проблемы для всех из них в части инновационной деятельности:

- низкий уровень инновационной активности в части маркетинговой деятельности, что не позволяет популяризировать данный вид спорта и привлечь потребителей спортивных услуг, которые оказывают данные организации населению;

- неэффективная стратегия ценообразования на предоставляемые платные спортивные услуги населению;

- как следствие – нехватка финансовых ресурсов для приобретения спортивного инвентаря и оборудования, используемого как в тренировочном процессе при подготовке спортсменов, так и в коммерческих целях для оказания платных спортивных услуг населению.

Выявленные проблемы при оценке инновационной деятельности в организациях Республики Беларусь, осуществляющих подготовку спортсменов для современного пятиборья, требуют более детального изучения.

2.4 Анализ перспектив инновационного развития спортивных клубов на основе внедрения ИТ-технологий

На сегодняшний день вопросы, касающиеся применения инноваций в организациях ФКиС в Республике Беларусь, не только недостаточно освещены в специальной литературе, но и не нашли своего должного применения в практике. В качестве инновации предлагается внедрение CRM-системы в деятельность профессиональных спортивных клубов. Данную инновацию одновременно можно отнести ко всем трем типам инноваций по классификации в сфере ФКиС, составленной по руководству Осло (продуктовым, процессным, маркетинговым).

Клуб по виду спорта – организация, осуществляющая деятельность по спортивной подготовке спортсменов (команд спортсменов) и представлению спортсменов (команд спортсменов) от своего имени на спортивных соревнованиях по виду спорта [46].

В последние годы многие клубы постепенно становятся финансово независимыми коммерческими организациями и демонстрируют хорошие темпы роста и высокие показатели финансовой стабильности.

Это связано, с одной стороны, с развитием самих клубов и реорганизацией системы управления, расширением спектра услуг, установлением долгосрочных партнерских отношений с игроками, тренерами, зарубежными партнерами и спонсорами. С другой стороны, укреплению финансового положения клубов во многом способствует формирование сообщества болельщиков, являющихся не только поклонниками спорта, но и потенциальными потребителями клубных товаров и услуг: билеты на игры, клубная атрибутика и сувенирная продукция с символикой клуба, видеоматериалы, телевизионные трансляции, online и sms сервисы и т.д.

Фактически основу финансового благополучия профессиональных клубов закладывают болельщики и спонсоры. При этом необходимо помнить, что те тысячи болельщиков, которые приходят на стадионы, составляют лишь малую часть от общего числа поклонников команд. Остальные любители футбола также предъявляют спрос на продукцию клубов и готовы платить за телевизионные трансляции, мобильный контент, новости и другие услуг.

Очевидно, что одной из ключевых задач клуба является организация эффективного взаимодействия с болельщиками и спонсорами, а именно вовлечение их в свою деятельность напрямую или через систему фан-клубов, продвижение среди болельщиков новых продуктов и услуг, развитие различных интерактивных сервисов, предоставление материалов о деятельности клуба, членах команды и прочее [47].

Для развития взаимоотношений с болельщиками и привлечения новых спонсоров спортивным клубам необходимо тщательно планировать работу с клиентами, постоянно собирать о них максимально полную информацию, проводить различные опросы, организовывать маркетинговые и рекламные мероприятия, информировать болельщиков и СМИ о знаковых событиях в работе клубов. Эффективная организация подобной работы без соответствующей системы управления становится достаточно трудоемкой и требует большого количества времени и ресурсов [48].

FRM-система – система по управлению работы с болельщиками – является компонентом комплексной информационной системы спортивного клуба. С помощью FRM-системы достигаются следующие бизнес-цели: повышение

посещаемости домашних матчей, привлечение новых болельщиков; повышение лояльности существующих болельщиков; увеличение доходов клуба за счет правильной организации работы с болельщиками.

Также FRM-система: повышает имидж клуба среди болельщиков, стимулирует привлечение новых болельщиков за счет повышения качества работы клуба с ними; собирает и анализирует актуальную информацию о каждом болельщике и его предпочтениях; повышает эффективность работы сотрудников отделов маркетинга, продаж и работы с болельщиками; поддерживает отношения с болельщиками из других городов; помогает использовать новые методы работы с болельщиками.

Цели проекта внедрения FRM-системы могут различаться в зависимости от существующих бизнес-процессов в клубе, ИТ-инфраструктуры и прочих особенностей корпоративной системы управления.

Минимальный объем проекта представляет собой создание Базы болельщиков (рисунок 6), что позволяет достичь следующих целей: объединение всей информации о болельщиках для служб клуба; создание инструмента, обеспечивающего эффективное взаимодействие с болельщиками клуба; формирование удобного механизма для анализа и обработки данных болельщиков [49].



Рисунок 6 – Единая база болельщиков клуба

Помимо основной спортивной деятельности, клуб – в целях повышения лояльности существующих и привлечения новых болельщиков – заинтересован в предоставлении своим клиентам современного уровня сервиса.

Уровень сервиса, который тот или иной спортивный клуб способен предложить своим клиентам, наиболее очевидно проявляется при оказании дополнительных услуг, таких как: информирование о предстоящих событиях, таргетированные предложения магазина атрибутики, кобрендинговые программы лояльности, единые идентификаторы на всех ресурсах клуба, геймификация в рамках сообщества и многое другое [50].

Для сегментации своих болельщиков клубу необходимо составить «воронку продаж», которая будет выглядеть следующим образом (рисунок 7).

Болельщик клуба – клиенты клуба. Воронка продаж



Рисунок 7 – Болельщик клуба – клиенты клуба. Воронка продаж

В идеале, каждый человек должен со временем переходить из одной категории болельщиков в другую и количество людей в каждой категории должно увеличиваться. Клубам необходимо внедрение этого инструмента для выстраивания эффективных взаимоотношений со своими потребителями. CRM-система позволит собрать информацию о каждом болельщике, его вкусах и предпочтениях, манере поведения, максимально эффективно воздействовать на него, ориентируясь на его ценности, сегментировать свою аудиторию и анализировать результаты работы [51].

Таким образом, можно выделить ряд основных возможностей использования CRM-системы в данной сфере услуг: управление продажами клубной атрибутики, видеоматериалов, тематических книг и другой продукции; планирование, проведение и анализ эффективности целевых маркетинговых мероприятий, направленных на привлечение новых спонсоров; проведение акций прямого маркетинга (массовой рассылки электронных писем) по различным выборкам (рекламная или новостная информация о проходящих матчах); ведение истории взаимоотношений с клиентом (создание карточки клиента, хранение всех контактов, действий в отношении клиента, продаж и сделок, обращений и маркетинговых акций, связанных с клиентом) с указанием ответственного за ведение контакта, времени и даты внесения изменений; работа с болельщиками и спонсорами по предложению новых товаров и услуг, учитывающих целевую направленность, информирование о маркетинговых акциях и т. д.; учет и анализ потребностей болельщиков, в том числе по сделанным покупкам и заявленным предпочтениям в анкетах, а также выявление наиболее доходных клиентов; фиксация и оперативная обработка всех обращений, поступающих от болельщиков и спонсоров; использование материалов из Базы Знаний при ответе на обращения; оценка лояльности клиентов, проведение опросов по качеству обслуживания и оказания сервисных услуг; поздравление постоянных болельщиков с днем рождения, главными праздниками игроками клуба (в виде SMS, e-mail) с автографом; розыгрыши ценных призов с символикой клуба, согласно статистике, CRM о посещаемости матчей конкретным клиентом; оповещение населения о планируемых мероприятиях (SMS-рассылка, e-mail).

В современных условиях отечественные клубы становятся финансово независимыми коммерческими компаниями и демонстрируют хорошие темпы роста и высокие показатели финансовой стабильности. Многие из них уже осознали необходимость применения современных технологий для организации работы с болельщиками, партнерами и спонсорами исходя из многочисленных примеров и требований мирового спорта.

2.5 Анализ перспектив инновационного развития общественных организаций в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь

Сегодня все большее значение приобретают темы спортивной индустрии, спортивного менеджмента, идей и идеалов Олимпизма, продвигающие общепринятые понятия «физическая культура» и «спорт» на более высокий уровень.

Инновационные идеи в следующих областях научных интересов: экономика спорта, финансы и инвестиции спортивных организаций, управление в спорте способствуют продвижению индустрии спорта.

Среди представленных возможностей для воплощения идей в рамках классификации типов инноваций в спорте на основе руководства Осло наиболее реальным в рамках деятельности Белорусской ассоциации студенческого спорта (далее – БАСС) являются маркетинговые инновации.

Раскрытие потенциала общественного объединения возможно посредством введения в деятельность БАСС услуги «организация спортивно-массовых мероприятий». Данная услуга будет направлена на удовлетворение потребности юридических лиц в реализации рекомендаций государства в части популяризации здорового образа жизни, физической культуры и спорта среди населения. Внедрение услуги позволит БАСС расширить возможности привлечения внебюджетных средств для реализации уставной деятельности ассоциации.

В настоящее время качество услуг в области физической культуры и спорта и их исполнители подвергаются дополнительному контролю со стороны Министерства спорта и туризма Республики Беларусь, что ограничивает деятельность организаций, не входящих в отрасль физической культуры и спорта, при проведении межотраслевых или международных стартов, а также входящих, но не соблюдающих требования законодательства Республики Беларусь в этой области. Именно поэтому выход на данную нишу для БАСС в ближайший период поможет частично монополизировать рынок, поскольку юридических лиц, занимающихся организацией спортивно-массовых мероприятий с полным сопровождением мероприятия и имеющих выход на иные спортивные площадки Республики Беларусь в рамках технического задания юридического лица,

основным видом деятельности которого не является прочая деятельность в области спорта, в настоящий момент в Республике Беларусь нет.

Цена данной услуги включает: аренду спортсооружения и его коммунальные расходы, работу судей по спорту и технического персонала, разработку и изготовление рекламной продукции в различных ее видах, аренду спортивного инвентаря и оборудования, работу медицинских работников, медиа-сопровождение и иные функциональные направления деятельности в рамках технического задания заказчика.

Далее привлечение внебюджетных средств БАСС возможно посредством оказания услуги «брендинга спортивных клубов учреждений высшего образования», включающее в себя формирование не только торговой марки, но и сопровождение изготовления спортивной формы для игровых команд учреждений образования.

Расширение услуги и большой спрос позволит осуществлять закупку спортивной продукции по себестоимости, что раскроет потенциал для услуг БАСС и позволит спортивным клубам провести закупку по наименьшей рыночной цене.

По моему мнению, в квалификации типов инноваций в сфере спорта руководства Осло также особое значение имеет область организационной инновации, а именно внедрение предложений в методику обучения специалистов.

Практически верным при внедрении данной организационной инновации является два направления:

- закрепление студентов за потенциальными организациями-работодателями, включающее в себя посещение и анализ учебно-тренировочного процесса в течении всего периода обучения;

- организацию отдельных лекционных курсов на базах учреждений высшего образования по прослушиванию лекций от ведущих специалистов отрасли физической культуры и спорта из России и Республики Беларусь (данное направление можно также осуществлять на коммерческой основе, вне основного учебного процесса – это каникулярный период или вечерняя форма обучения).

2.6 Анализ отдельных направлений инновационного развития Белорусского государственного университета физической культуры

Развитие инновационной деятельности – это не только возможность привлечения дополнительных доходов, но и важнейшая самостоятельная задача любого университета, где Белорусский государственный университет физической культуры (далее – БГУФК) не является исключением. Особенно если рассматривать инноватику как необходимую составляющую качественного учебного процесса.

Для развития инноваций нужны таланты и компетенции, а также инфраструктура поддержки предпринимательства, корпоративные механизмы и правила стимулирования и поощрения инноваций. В университете должны быть созданы условия для привлечения и поддержки талантливых преподавателей и исследователей.

В результате проведенного анализа в БГУФК выявлены следующие виды применяемых инноваций, которые можно отнести к продуктовым и процессным: новые (усовершенствованные) средства и методы обеспечения наглядности в процессе физического воспитания и тренировочном процессе; новый (усовершенствованный) метод построения процесса подготовки спортсмена с соблюдением принципа цикличности построения системы занятий; новый (усовершенствованный) прием; новые средства и методы спортивной тренировки.

Одной из основных проблем БГУФК является недостаточное количество оборудования для всех учащихся или спортсменов, неправильно подобранное оборудование для определенных видов тренировок, устаревшее или неисправное оборудование, которое может представлять опасность для занимающихся, а также отсутствие квалифицированных специалистов, обученных использованию специализированной аппаратуры или методик тренировок.

Решением этой проблемы может стать внедрение новых средств аппаратурно-методического обеспечения тренировочных занятий, а также программного обеспечения для самостоятельных тренировок, что можно отнести к продуктовым инновациям.

Внедрение новых средств аппаратурно-методического обеспечения и программного обеспечения тренировочных занятий может создать ряд значительных эффектов:

- повышение эффективности – новое оборудование и методики обучения могут помочь улучшить эффективность тренировочных занятий (например, использование передовых тренажеров, технических измерительных приборов или виртуальных средств может усилить тренировочные результаты);

- улучшение мотивации – инновационные средства могут способствовать увлекательности и интересу учащихся, что увеличивает их мотивацию для участия в тренировочных занятиях;

- создание комфорта и безопасности – новое оборудование может обеспечить более комфортные и безопасные условия для тренировок, что важно для поддержания высоких стандартов здоровья и профессионального развития;

- развитие профессионализма – внедрение новых средств и методик требует пересмотра текущих практик и обучения преподавателей, что способствует повышению профессионализма и общего уровня квалификации педагогов и тренеров;

- улучшение репутации – современное оборудование и методики могут способствовать укреплению репутации университета, что важно для привлечения новых учащихся и укрепления позиций на рынке образования и спорта.

В доказательство необходимости внедрения маркетинговых инноваций проанализированы проблемы, связанные с развитием и предоставлением физкультурно-оздоровительных услуг учебно-тренировочной базой БГУФК, а именно: расширение ассортиментной политики, продвижение физкультурно-оздоровительных услуг на рынке, улучшение удовлетворенности клиентов и заказчиков услуг.

Для достижения необходимого результата с точки зрения разрешения выявленных проблем для БГУФК можно определить следующие инновации:

- маркетинговые: разработка отдельного бренда (символа), что позволит занять прочное место на рынке спортивных услуг, повысит привлекательность для клиентов и заказчиков, и в последствии приведет к увеличению доходов организации; разработка новой стратегии ценообразования и ассортиментной

политики, что позволит полностью удовлетворить потребности клиентов и заказчиков спортивно-оздоровительных услуг;

– организационные: совершенствование форм общей организации механизма предоставления физкультурно-оздоровительных услуг (анализ и оптимизация текущих процессов предоставления услуг с целью улучшения их эффективности и качества, внедрение автоматизированных систем управления, улучшение взаимодействия между отделами и сотрудниками, упрощение процедур записи и оформления документов); повышение квалификации персонала, включая тренеров, инструкторов, медицинский персонал и административный персонал; анализ и обратная связь (проведение систематического анализа удовлетворенности клиентов, сбор предложений от клиентов для постоянного улучшения предоставляемых услуг, использование данных и статистики для принятия решений и определения приоритетных направлений развития БГУФК); развитие инфраструктуры (обновление и модернизация инфраструктуры, включая спортивные сооружения, тренажерные залы, бассейны и другие объекты), что позволит создать комфортных условия для клиентов, включая удобные раздевалки, современное оборудование и технику, а также обеспечить доступность для людей с ограниченными возможностями.

– продуктовые и процессные: внедрение новых технологий и инноваций в области предоставления физкультурно-спортивных услуг, таких как онлайн-бронирование и запись на тренировки, мобильные приложения для мониторинга прогресса и тренировок, системы электронной оплаты и учета посещений, использование виртуальной реальности и др.

Особое значение для развития мотивации студентов к посещению занятий по физической культуре и, в частности – по спортивно-педагогическому совершенствованию, имеют продуктовые и процессные инновации.

Так, в результате анализа уровня мотивации к этой форме учебных занятий была выявлена следующая проблема: незаинтересованность и отсутствие мотивации к занятию СПП (Специальная профессиональная подготовка).

Рассматривая, классификацию типов инноваций в спорте на основе руководства Осло, можно выбрать несколько инноваций из разных категорий для решения данной проблемы:

- **продуктовые:** внедрение новых видов оборудования и инвентаря. Обновление инвентаря позволило бы создать комфортные условия и придать залу презентабельный вид, улучшить процесс тренировок и расширить ассортимент тренажеров для разнообразия упражнений;

- **организационные:** новые методы в проведении планирования и контроля тренировки или же совершенствование форм общей организации занятия (как способа стимулирования интереса и активизации деятельности при выполнении отдельных упражнений, организации занятий, подчиненной логике соревновательной деятельности (контрольно-зачетные, официальные спортивные и подобные им состязания)).

Учебный предмет СПП требует оптимизация процесса управления. Ввиду того, что учебный предмет не внесен в учебную сетку, студенты пренебрежительно относятся к данному предмету. Поэтому требуется изменение подхода к организации данного предмета в учебном процессе, где его рекомендуется внести в учебную сетку. В дополнение необходимо доработать учебную программу по данной учебной дисциплине.

2.7 Анализ продвижения организаций физической культуры и спорта с использованием маркетинговых инноваций

Маркетинговые и процессные инновации имеют важную роль в продвижении организаций ФКиС на рынке, особенно если речь идет о тех из них, которые привлекают потребителей физкультурно-оздоровительных услуг на рынке.

В данном контексте проведен анализ следующих организаций ФКиС:

- **многофункциональный комплекс** – государственное учреждение «Национальный олимпийский стадион «Динамо» – как организации, в которой проанализирована маркетинговая деятельность;

- ХК «Динамо-Минск» и «ЦСКА», которые входят в КХЛ, и ХК «Юность Минск», который входит в Экстралигу.

Национальный олимпийский стадион «Динамо» в своей деятельности организует и проводит спортивные и культурно-зрелищные мероприятия на коммерческой основе, специализируется на выпуске и продаже спортивной

атрибутики, создает условие для работы спортивных магазинов, занимается подготовкой и размещением рекламы на спортивных сооружениях и т.п. Особое значение в работе этой организации ФКиС занимают маркетинговые инновации.

При том, что такие организации ФКиС, как ХК «Динамо-Минск», «ЦСКА» и ХК «Юность Минск» имеют другой профиль деятельности, они так же сталкиваются с маркетингом (например: организация интернет-торговли билетами на соревнования, публикация информации различного характера, (например, биографию спортсменов), организация видео-трансляций тренировок и многое другое). Все это привлекает потребителей и болельщиков, но в меньшей степени данная деятельность зависит от маркетинга, чем в Национальном олимпийском стадионе «Динамо». Поэтому в деятельности перечисленных хоккейных клубов проанализирован процесс использования такого вида процессных инноваций, как цифровые технологии, а именно – их деятельность в сети Интернет, которая так же является составляющей маркетинговой политики, и позволяет получить спортивным маркетологам своевременную и точную бизнес-информацию, а также наладить необходимые коммуникации с контактными аудиториями (в первую очередь – с болельщиками).

Все перечисленные моменты указывают на актуальность проведения исследования по выявлению степени использования маркетинговых инструментов в деятельности организаций ФКиС.

Для изучения мнения потребителей об удовлетворённости услугами для улучшения коммерческой деятельности государственного учреждения «Национальный олимпийский стадион «Динамо» было проведено исследование методом опроса (анкетирование). В исследовании приняло участие 80 человек. Опрос проводился при помощи ресурса Google Forms.

Далее была исследована частота посещения стадиона респондентами (рисунок 8).

Исходя из результатов ответов на четвёртый вопрос, можно сделать вывод, что большинство респондентов посещают стадион 2 раза в неделю (36 %), 24 % опрошенных посещают 1-3 раза в месяц и менее, 22 % – 3 раза в неделю и более и 18 % опрошенных посещают 1 раз в неделю.

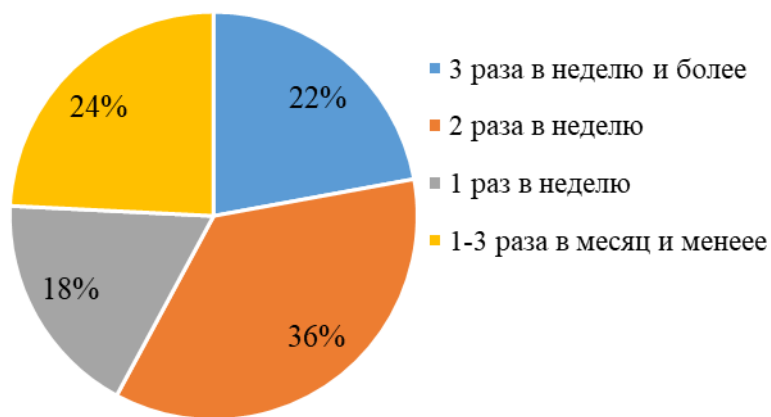


Рисунок 8 – Частота посещения стадиона респондентами, %

Выявлению наиболее интересных видов услуг, предоставляемых государственным учреждением «Национальный олимпийский стадион «Динамо» посвящен вопрос, результаты ответа на который отражены на рисунке 9.

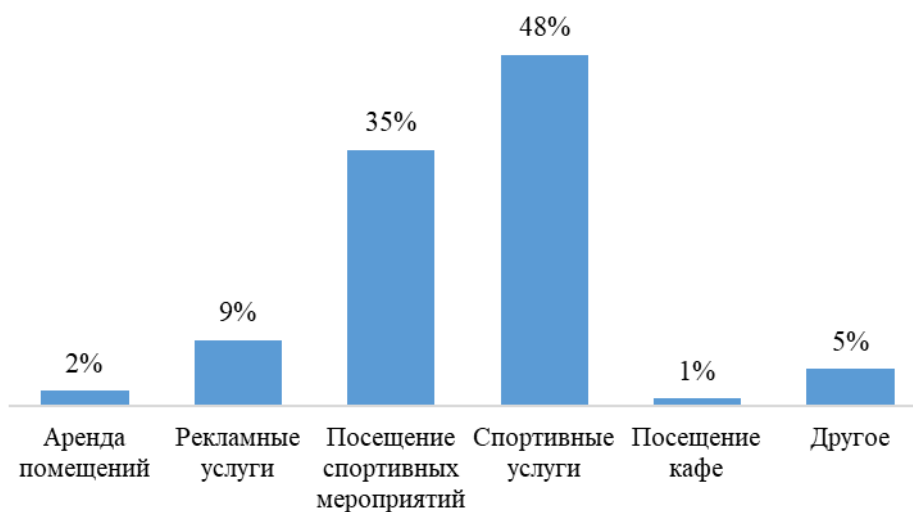


Рисунок 9 – Наиболее интересные виды услуг, %

Итак, можно наблюдать, что наиболее востребованными услугами, по мнению респондентов, являются – спортивные услуги (48 %), далее 35 % составляют посещения спортивных мероприятий, 9 % опрошенных ответили – рекламные услуги, 5 % – ответили другое (СПА-услуги и так далее), 2 % – аренда помещений и 1 % опрошенных ответили – посещение кафе.

Далее, был задан вопрос для выяснения степени удовлетворённости респондентов качеством предоставляемых стадионом услуг (рисунок 10).



Рисунок 10 – Удовлетворение респондентов качеством предлагаемых услуг, %

Мнения респондентов разделились следующим образом: 79 % опрошенных удовлетворены качеством предоставляемых услуг, а 21 % – не удовлетворены.

Далее, респонденты дали ответ на вопрос – как они узнали о предоставляемых услугах стадиона (рисунок 11).

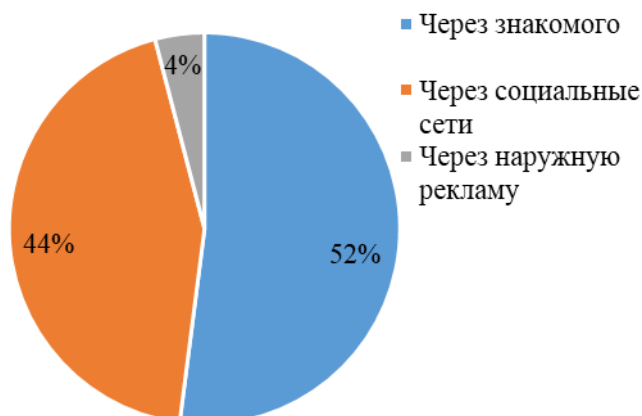


Рисунок 2.11 – Источник получения информации о предоставляемых услугах, %

Исходя из результатов седьмого вопроса, можно сделать вывод, что 52 % опрошенных узнали об услугах через знакомого, то есть посредством «сарафанного радио», 44 % – через социальные сети и только 4 % – через наружную рекламу стадиона.

Выявление степени удовлетворённости респондентов ведением социальных сетей стадиона, а также располагаемой там информацией, размещается на рисунке 12.



Рисунок 12 – Степень удовлетворённости респондентов ведением социальных сетей стадиона, %

Исходя из результатов этого вопроса, можно сделать вывод о том, что 82 % опрошенных не удовлетворены ведением социальных сетей и только 18 % полностью удовлетворены.

Далее было исследовано, какой способ донесения информации, по мнению респондентов, наиболее актуален (рисунок 13).

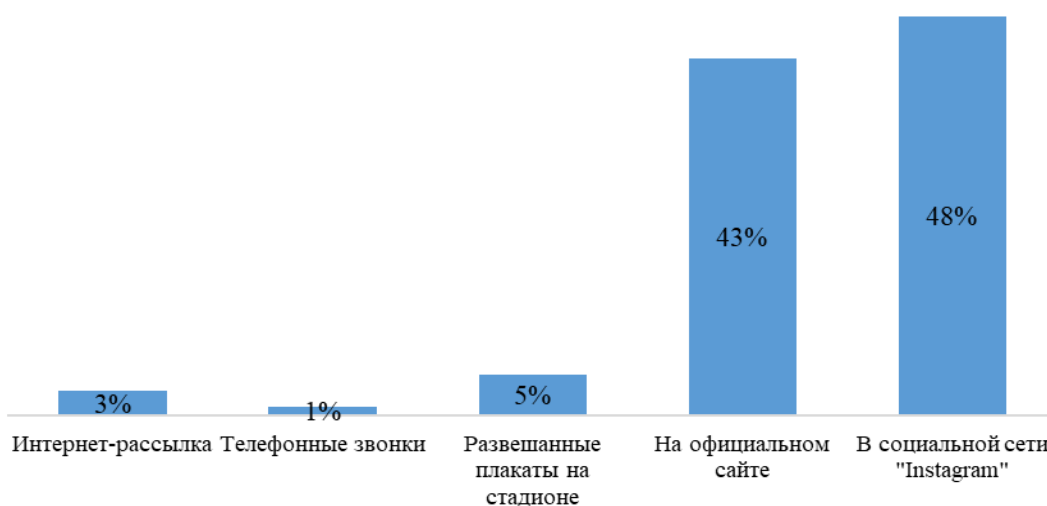


Рисунок 13 – Средство передачи информации, %

Исходя из результатов этого вопроса, можно судить о том, что наиболее актуальным способом донесения информации является социальная сеть «Instagram» (48 %), далее 43 % опрошенных считают, что на официальном сайте, 5 % – наружная реклама (плакаты на стадионе), 3 % – интернет рассылки и только 1 % опрошенных предпочитают получать информацию через телефонные звонки.

Следующий вопрос был в отношении респондентов к навигации на стадионе (рисунок 14).

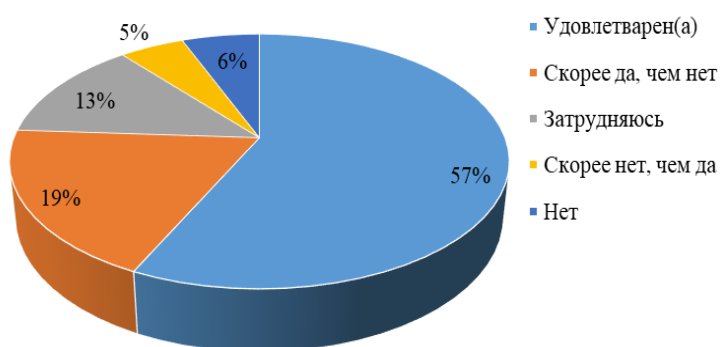


Рисунок 14 – Степень удовлетворённости навигацией стадиона

Результаты опроса показали, что 57 % полностью удовлетворены навигацией стадиона, 19 % – скорее да, чем нет, 13 % опрошиваемых затруднились ответить, 6 % – не удовлетворены навигацией и 5 % – ответили скорее нет, чем да.

Далее, респонденты поделились своим мнением о профессиональных качествах сотрудников (рисунок 15).



Рисунок 15 – Степень удовлетворённости профессиональными качествами сотрудников

Исходя из полученных результатов, на этот вопрос можно сделать выводы о том, что 62 % опрошиваемых полностью удовлетворены профессиональными качествами сотрудников, 27 % – затрудняются ответить и 11 % – не удовлетворены.

Заключительный вопрос предполагал получение обратной связи от респондентов с целью получения предложений по изменению характера или разнообразия предоставляемых услуг, а также замечаний по деятельности самого исследуемого объекта (рисунок 16).

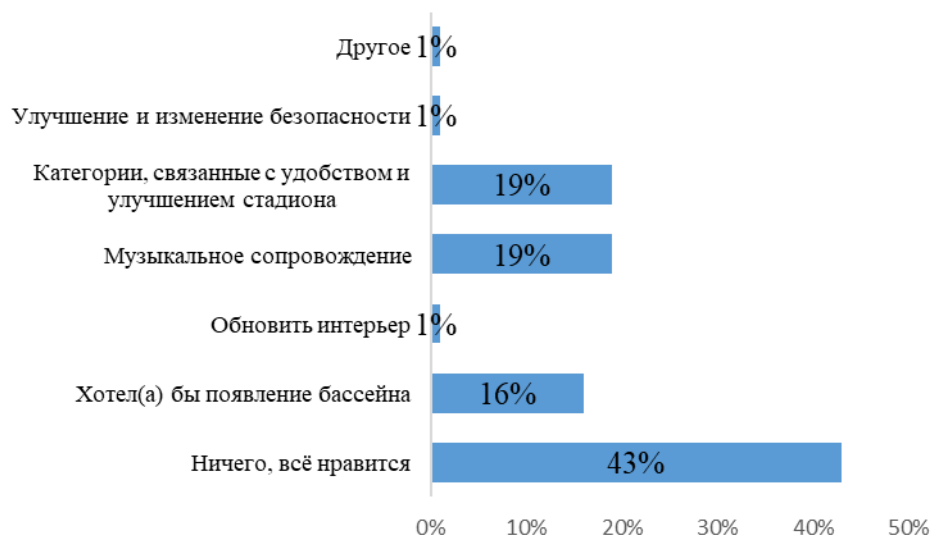


Рисунок 16 – Предложения по внесению изменений в деятельность государственного учреждения «Национальный олимпийский стадион «Динамо»», %

Проанализировав заключительный вопрос, можно сделать вывод о том, что 43 % опрошенных не хотят ничего менять на стадионе, им всё нравится, 19 % ответили, что хотели бы изменить категории, связанные с удобством и улучшением стадиона, а также хотели бы музыкальное сопровождение на стадионе (в тренажёрном зале, приятная музыка при входе), 16 % – хотели бы появление бассейна, 1 % – считают, что нужно обновить интерьер, улучшить и изменить безопасность и другое (например, появление закрытых футбольных площадок, и так далее).

Дополнительно были выявлены факторы, влияющие на деятельность государственного учреждения «Национальный олимпийский стадион «Динамо», что позволило провести SWOT-анализ – метод, позволяющий выявить факторы внутренней и внешней среды организации и разделить их на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Результаты представлены в таблице 25.

Таблица 25 – SWOT-анализ государственного учреждения «Национальный олимпийский стадион «Динамо»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильное руководство стадиона, ясная миссия 2. Большая площадь стадиона 3. Известные профессиональные спортсмены, тренирующиеся или выступавшие на стадионе 4. Атмосфера настоящего спортивного движения 5. Домашняя арена ведущего футбольного клуба страны «Динамо-Минск» 6. Богатая история развития, срок присутствия на рынке 7. Выгодное месторасположение (центр города) 8. Предоставление широкого спектра услуг 9. Разнообразие и высокое качество спортивных площадок и помещений 10. Быстрая система принятия решений 11. Соотношение цена-качество 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаточно-грамотная работа социальных сетей 2. Недостаточная реклама услуг, предоставляемых стадионом 3. «Размывание» маркетинговых функций по разным отделам 4. Большие затраты на поддержание комплекса в рабочем состоянии: ремонт помещений, внешняя отделка и так далее 5. Неспособность предоставлять весь спектр услуг в зимнее время
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Связи с другими государственными учреждениями 2. Возможность расширения площади стадиона (оптимизация пространства, пристройка 3. Внедрение новых, актуальных услуг 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Открытие современных бюджетных стадионов 2. Резкое падение доходов населения 3. Потеря лояльных клиентов, прекращение работы «сарафанного радио»

По результатам SWOT-анализа государственного учреждения «Национальный олимпийский стадион «Динамо» можно сформулировать следующие выводы.

1. Необходимо проводить анализ внешней среды организации на постоянной основе, анализировать ситуацию в стране и городе, обращать внимание на политико-экономические факторы; предпринимать усилия для поддержания имиджа компании, взаимодействуя со средствами массовой информации.

2. Укреплять связи с государственными учреждениями за счет таких сильных сторон стадиона, как большая площадь, присутствие известных профессиональных спортсменов, атмосферы настоящего спорта, соотношению цена-качество, широкого спектра предоставляемых услуг. Прибегнуть к

расширению предоставляемых услуг можно благодаря опоре на сильное руководство, быстрой системе принятия решений. В настоящее время именно этой стратегии придерживается руководство стадиона, развивая новые направления и поддерживая старые связи.

3. Целесообразно оптимизировать работу отдела маркетинга, так как предпринимаемых ими усилий недостаточно для продвижения предлагаемых услуг. Как показало исследование, специалисты отдела маркетинга государственного учреждения «Национальный олимпийский стадион «Динамо» определяют эффективность маркетинговой деятельности с помощью проведения анкетирования клиентов; работы с жалобами и пожеланиями, полученными из книги жалоб и предложений, и через интернет (сайт, страница в «Instagram»); посредством обратной связи, поступающей от менеджеров стадиона, которые непосредственно общаются с клиентами.

Интерес клиентов поддерживается с помощью известных спортсменов (на площадках комплекса тренируются участники и призёры олимпийских игр, мира, Европы по лёгкой атлетике), а также футбольной команды (многофункциональная арена является базой (домашней площадкой) футбольного клуба «Динамо-Минск») с большим количеством болельщиков.

Стоит отметить, что основная прибыль стадиона приходится на летний период, так как большинство спортивных площадок, сдающихся в аренду, являются открытыми. Поэтому, целесообразно расширение услуг, которые стадион может предоставлять круглогодично.

Большинство потребителей хотели бы видеть на стадионе бассейн и обновление интерьера: больше света. Также сотрудникам следует уделить больше внимания музыке, играющей в тренажерном зале. Посетители хотели бы видеть более своевременную замену испорченного оборудования, поддержание порядка в тренажерном зале, а также больше крытых спортивных площадок.

В целях проведения успешного маркетинга, сотрудники должны постоянно повышать квалификацию, посещать конференции и семинары по теме спортивных услуг, продвижения и т.д.

Серьезные проблемы имеет система доведения маркетинговой информации до клиентов: не производится интернет-рассылка, плакаты на стадионе размещены

в малопроходимых или малозаметных местах, на сайте и в социальной группе «Instagram» очень сложно найти нужную информацию, не используются телефонные звонки как средство прямой коммуникации с клиентами.

В этой связи дополнительно проанализирован более удачный опыт работы с клиентами на примере перечисленных выше хоккейных клубов (ХК «Динамо-Минск», «ЦСКА» и ХК «Юность Минск»).

Для анализа взяты основные каналы продвижения: сайты клубов, социальная сеть «Instagram» и видеохостинг «YouTube».

В первую очередь, проведем сравнительный анализ сайтов клубов. Результаты представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Сравнение сайтов хоккейных клубов «Динамо-Минск», «ЦСКА» и «Юность-Минск»

Критерий	Динамо-Минск	ЦСКА	Юность-Минск
1	2	3	4
Дизайн	Оформление странички выполнено в стиле в цвет клуба (синий, белый)	Дизайн в цвет клуба (синий, красный, белый)	Дизайн в цвет клуба (красный и синий)
Актуальность информации (частота обновления)	Самые последние события на главной странице. Обновление по мере поступления новостей	Также самые последние события на главной странице. Обновление по мере поступления новостей	Информация актуальная
Полнота информации	Широко раскрывается вся информация о клубе, матчах, событиях, фан-зоне и интернет-магазине. Доступ к продаже билетов	Также достаточно полно раскрыта вся информация о клубе, хоккейной школе, интернет-магазине и пр	Широко раскрыта информация. Указано расписание ближайших матчей, статистика, фарм-клуб
Простота в навигации	Достаточно легко сориентироваться на страничке	Сайт прост в навигации	Сайт прост и понятен в использовании

Продолжение таблицы 26

1	2	3	4
Возможность коммуникации	Интернет-магазин, продажа билетов, указаны все контакты связи	Интернет-магазин, покупка билетов, контакты для связи	Возможно приобретение билетов через сайт, указаны все контакты для связи

Работа с болельщиками	Есть возможность входа в личный кабинет, покупка билетов на сайте	Фан-зона представлена интернет-магазином, возможностью задавать вопросы, календарем игр	Личного кабинета нет, Покупка билетов с переходом на другой сайт
Интеграция с социальными сетями	Справа указан переход на все социальные сети клуба	Сверху справа указан переход на все социальные сети клуба	Сверху слева указан переход на социальные сети клуба

После анализа сайтов стало заметно, что все они выглядят современно и понятно, также доступны для различных категорий болельщиков. Наблюдается схожесть в навигации и дизайне. Информация у трех клубов самая актуальная, частота обновления по мере поступления новостей. Можно порекомендовать «ЦСКА» сделать страницу более яркой, а клубу «Динамо-Минск» возможность смотреть матчи онлайн через сайт. «Юности» рекомендуется сделать более интересный дизайн, разнообразить возможности коммерческих услуг и активнее взаимодействовать с болельщиками.

Рассмотрим теперь представление клубов в социальных сетях. Для анализа была выбрана сеть «Instagram», как самая популярная для продвижения в Беларуси.

Сравнение страниц клубов представлено в таблице 27.

Таким образом, проанализировав мощнейшую площадку для размещения контента «Instagram», можно сделать выводы, что выбранные клубы действительно пользуются актуальностью контента, размещают на своих страничках интересные публикации, задействуют подписчиков, оформляют всё ярко, делают живые фотографии и делятся за кадровой жизнью спортсменов. Однако клубы схожи не по всем критериям оценки контента: например, клуб «ЦСКА» не взаимодействует со своими подписчиками, наблюдается различное количество лайков, постов и подписчиков (т.к. за основу взяты клубы не только РБ, но и Российский).

Таблица 27 – Сравнение страниц в «Instagram» хоккейных клубов «Динамо-Минск», «ЦСКА» и «Юность-Минск»

Критерий	Динамо-Минск	ЦСКА	Юность-Минск
1	2	3	4
Количество подписчиков	16,5 тыс.	152 тыс.	5,4 тыс.

Оформление и качество фотографий	Оформление странички выполнено в стиле в цвет клуба (синий, белый), но просматриваются различные цвета, что делает страницу негармоничной. Использована профессиональная съемка	Фото в едином стиле (красный, белый), качественная профессиональная съемка, одинаковая цветокоррекция, смотрится гармонично	Оформление выполнено в едином цветовом стиле, фотографии сделаны с использованием профессиональной съемки, но весь контент однотипный
Reels-использование коротких роликов	Через 1 пост (в среднем 4 в день) используются короткие и информативные видеоролики (моменты заброшенных шайб, личная жизнь спортсменов)	Видеоролики выставляются реже, в основном моменты игры	Видеоролики выставляются очень редко, в основном часть интервью спортсменов
Тактика постинга	На протяжении дня публикуется примерно 8 постов	В среднем 3 публикации в день. Время – вечер	Среднее число постов в день – 3 на протяжении дня
Вовлеченность, охваты	Подписчики активны в обсуждении завершеного матча (около 80), в день матчей, выражая свою поддержку в комментариях постов. Среднее количество: комментариев – 25, лайков – 1000	Подписчики не активны в обсуждениях, небольшое количество комментариев к публикациям (в среднем – 20). Среднее количество лайков – 1600	Подписчики не активны. Незначительный рост активности в розыгрышах билетов. Среднее количество: комментариев – 1 (эмоджи), лайков – 120
Количество stories в день	В неигровой день около 20 stories, в игровой – в два раза больше	В неигровой день небольшое количество stories (9), в игровой – около 20	В среднем в неигровой день – 4 stories. В игровой – около 20
Количество публикаций в месяц	За октябрь 2023 г. 285 публикаций	За октябрь 2023 г. 140 публикаций	За октябрь 2023 г. – 175 публикаций
Взаимодействие с подписчиками	Используется стикер «Вопросы», викторины, розыгрыши билетов, фотосессий, абонементов	Розыгрышей билетов нет. В stories публикуют тренировочный процесс и личную жизнь спортсменов	Постоянные розыгрыши, викторины, фан-встречи, фотосессии во время матчей
Реклама	–	–	–

Сегодня «лидер» – stories. «Динамо-Минск» по их количеству опережает «ЦСКА» и «Юность».

Рекомендации: клубу «ЦСКА»: активнее взаимодействовать с подписчиками, проводить розыгрыши призов, билетов или фотосессий для подписчиков, а также публиковать больше видеороликов тренировочного процесса. Клубу «Динамо-Минск» в игровой день публиковать меньше stories, клубу «Юность-Минск» показывать блоги спортсменов, тренировочный процесс.

Далее проведем анализ представления клубов на площадке «YouTube» (таблица 28).

Таблица 28 – Сравнительная характеристика каналов в «YouTube» клубов

Критерий	Динамо-Минск	ЦСКА	Юность-Минск
1	2	3	4
Количество подписчиков	18,2 тыс.	17,5 тыс.	450 подписчиков
Количество роликов	На октябрь 2023 г. – 113 роликов	На октябрь 2023 г. – больше 3 тыс. роликов	Аккаунт неактивен больше года
Видео-трансляции игр	Публикуются только во время матча онлайн	Сохранены все трансляции матчей	+
Рейтинг по числу просмотров	5,561,188 млн. просмотров за все время существования канала	6,023,371 млн. просмотров за все время существования канала	174 тыс. просмотров за все время существования канала
Блог клуба	В основном контент – закадровая жизнь спортсменов	Просматривается закадровая жизнь спортсменов, выставляют интервью и обсуждение матчей	–

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4
Количество роликов в месяц	На октябрь 2023 г. – 31 ролик	На октябрь 2023 г. – 61 ролик	–
Взаимодействие с подписчиками	Конкурсы на лучший видеоролик подписчика	–	–

По результатам исследования можно сделать вывод, что видеохостингом «YouTube» активно пользуется только ХК «Динамо-Минск». Именно на их канале просматривается контент – блог клуба, взаимодействие с подписчиками, лайфхаки и интересные интервью. «ЦСКА» опережает Динамо по количеству просмотров,

что также указывает на выбор двух стран в исследовании, но по количеству подписчиков «ЦСКА» уступает.

ХК «Юность-Минск» не пользуется больше года своим аккаунтом. Их матчи и интервью прослеживаются на канале Белорусской Федерации Хоккея. Рекомендую ХК «Юность-Минск» «оживить» канал, т.к. большое количество болельщиков интересуются блогами спортсменов и возможностью смотреть матчи онлайн.

Очевидно, что любая организация ФКиС должна осуществлять свои маркетинговые действия как в привычной, естественной среде, так и в цифровой, поскольку именно в этих двух средах живут ее клиенты – болельщики, покупатели спортивных услуг и товаров. Организации ФКиС, которые эффективно используют привлекательные форматы в своих онлайн-инициативах, имеют больше шансов превратить «холодных» посетителей в лояльных потребителей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполненного 3 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 обеспечения развития сферы ФКиС Республики Беларусь необходимо совершенствование методологии статистического учета посредством включения в статистическую базу показателей, позволяющих анализировать и оценивать степень инновационной активности субъектов хозяйственной деятельности в данной сфере – организаций ФКиС.

2. Существенным толчком для развития сферы ФКиС Республики Беларусь является активизация предпринимательской деятельности данной сферы в целом, и поиск новых источников финансирования организаций ФКиС – в частности.

3. Особое значение для развития сферы ФКиС имеет развитие рынка спортивных услуг в Республике Беларусь в каждом отдельном регионе, что предопределено спецификой его деятельности и отличительными особенностями в предпочтениях жителей к тому или иному виду спортивной или физкультурно-оздоровительной деятельности.

4. Инновационное развитие сферы ФКиС не может быть обеспечено без соблюдения правовых норм в части охраны интеллектуальной собственности.

5. Развитие сферы ФКиС на инновационной основе требует применения эффективных управленческих решений непосредственно в организациях данной сферы, где наиболее важным звеном в подготовке спортивного резерва и спорта высших достижений являются такие организации, как РЦОПы, СДЮШОРы, ЦОРы.

6. Организациями ФКиС должны быть учтены факторы, влияющие на рост спортивных результатов – с одной стороны, и на укрепление состояния здоровья занимающихся в тех организациях, которые не ставят своей целью подготовку профессиональных спортсменов.

7. Необходимость анализа и оценки факторов, влияющих на инновационное развитие любой организаций ФКиС доказано на примере 4 организаций, занимающихся подготовкой спортсменов современного пятиборья в Республике Беларусь.

8. Особое значение для развития спортивных клубов имеет внедрение ИТ-технологий, что позволяет ускорить процесс обмена информацией с контактными аудиториями и привлечь болельщиков.

9. Для развития общественных организаций в сфере ФКиС важное значение имеют маркетинговые инновации, что доказано на примере БАСС.

10. С учетом анализа отдельных проблем в развитии Белорусского государственного университета физической культуры доказано, что без внедрения продуктовых, процессных, организационных и маркетинговых инноваций невозможно совершенствовать учебно-тренировочный процесс и развить мотивацию студентов к занятиям физической культурой и спортом в урочное и внеурочное время.

11. Для продвижения организаций ФКиС на рынке требуется применение широкого спектра маркетинговых инноваций, которые позволят достигнуть этим организациям не только целей маркетинговой стратегии, но и общие цели стратегического развития.

Таким образом, поставленные задачи 3 этапа НИР решены. Отдельные результаты 3 этапа НИР используются в учебных дисциплинах магистратуры («Спортивная инноватика», «Инновационные технологии управления в спорте», «Основы управления интеллектуальной собственностью»). Результаты 3 этапа НИР служат основой для выполнения 4 этапа НИР в 2024 г.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Додонов, О.В. Методика оценки инновационного развития сферы физической культуры и спорта Республики Беларусь / О.В. Додонов // Вестник БГЭУ. – 2023. – № 4. – С. 12–21.
- 2 Додонов, О.В. Спортивная инноватика как фундаментальное научное направление и учебная дисциплина / О.В. Додонов // X Международный Конгресс «СПОРТ, ЧЕЛОВЕК, ЗДОРОВЬЕ» 08-10 декабря 2021г., Санкт-Петербург, Россия: Материалы Конгресса / Под ред. В. А. Таймазова. – СПб., Изд-во «Олимп-СПб», 2021. – С. – 392–394.
- 3 О Государственной программе «Физическая культура и спорт» на 2021 – 2025 годы [Электронный ресурс] : Постановление Совета Министров Республики Беларусь, 29 января 2021 г. № 54: // Министерство спорта и туризма Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.mst.by/ru/razvitie-sporta-ru/>. – Дата доступа: 28.02.2021.
- 4 Додонов, О.В. Проблемы финансирования и определения эффективности инновационной деятельности в сфере физической культуры и спорта Республики Беларусь / О.В. Додонов // Вестник БГЭУ. – 2022. – № 2. – С. 27–33.
- 5 Наука и инновации: официальный сайт Белстат [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/auka-i-innovatsii>. – Дата доступа: 26.12.2021.
- 6 Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь: статистический сборник. – Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2022. – 94 с.
- 7 Додонов, О.В. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Спортивная инноватика» для магистрантов второй ступени высшего образования (магистратуры) по специальности 1-26 80 04 «Менеджмент» (профилизация «Менеджмент в спорте») / О.В. Додонов. – Минск: БГУФК, 2021.
- 8 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: 02.09.2019.

9 Додонов, О.В. Классификация инноваций в спорте / О.В. Додонов // Международная юбилейная научно-практическая конференция, посвященная 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.

10 Шульгина, А.А. Предпринимательство в организациях физической культуры и спорта / А.А. Шульгина // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2023. – № 5. – С. 22–30.

11 Беларусь в цифрах : стат. справ. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; редкол.: И. В. Медведева (пред.) [и др.]. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2018. – 72 с.

12 Беларусь в цифрах : стат. справ. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; редкол.: И.В. Медведева (пред.) [и др.]. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2022. – 69 с.

13 Богаревич, Н.О. Сравнительный анализ моделей финансового обеспечения спорта / Н.О. Богаревич // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2014. – № 5. – С. 99–106.

14 О бюджетной классификации Республики Беларусь : Пост-е Министерства финансов Республики Беларусь от 31.12.2008, № 208 (ред. от 21.01.2023) // Консультант Плюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

15 Самоховец, М.П. Бюджетное финансирование развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь / М.П. Самоховец // Перспективные направления в области физической культуры, спорта и туризма : материалы VIII всероссийской научно-практической конференции с международным участием (г. Нижневартовск, 23–24 марта 2018 г.) / Отв. ред. Л.Г. Пашенко – Нижневартовск: Изд-во Нижневарт. гос. ун-та, 2018. – С. 173.

- 16 Репкин, С.Б. Экономика игровых видов спорта в Республике Беларусь: стратегия развития и организационно-методический инструментарий ее реализации: дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / С.Б. Репкин : БГЭУ – М., 2017. – С. 11.
- 17 Шульгина, А.А. Развитие отрасли физической культуры и спорта как фактора экономической безопасности страны / А.А. Шульгина // Социально-экономическая безопасность Беларуси: ресурсный подход / Э. М. Аксень [и др.] ; под редакцией Л.П. Зеньковой. – Минск: ИВЦ Минфина. 2023. – С. 136.
- 18 Чувальская, А.И. Финансовый контроллинг как фактор эффективного развития спортивной организации / А.И. Чувальская // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2011. – № 21 (63). – С. 33–39.
- 19 Малое и среднее предпринимательство : стат. букл. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2021. – 2 с.
- 20 Статистика малого и среднего предпринимательства / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/realny-sector-ekonomiki/strukturnaja_statistika/osnovnye-pokazateli-deyatelnosti-mikroorganizatsiy-i-malykh-organizatsiy/– Дата доступа: 05.02.2023.
- 21 Alter, K. Social Enterprise Typology [Electronic resource] / K. Alter. – 2007. – Mode of access: http://www.globalcube.net/clients/philippson/content/medias/download/SE_typology.pdf. – Date of access: 10.01.2023.
- 22 Об утверждении Стратегии развития малого и среднего предпринимательства «Беларусь – страна успешного предпринимательства» на период до 2030 года [Электронный ресурс] : Пост-е Сов. Мин. Республики Беларусь от 17. окт.2018 г., № 743 / Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=C21800743&p1=1>. – Дата доступа: 23.01.2023.
- 23 Скворода, Е.В. Эффективность использования физкультурно-спортивного потенциала в Беларуси (на примере Гродненской области) / Е.В. Скворода // Экономический бюллетень Научно-исследовательского экономического института Министерства экономики Республики Беларусь. – 2023. – № 8 (314). – С. 50–55.

24 Скворода, Е.В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организаций физической культуры и спорта в Республике Беларусь (на примере Гродненской области) / Е.В. Скворода // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2023. – № 5 (223). – С. 89–99.

25 Балашова, Т.В. Экономическая сущность оценки стоимости объектов интеллектуальной собственности: теоретический аспект / Т.В. Балашова // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 7. – С. 37–40.

26 О Стратегии Республики Беларусь в сфере интеллектуальной собственности до 2030 года [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 24 нояб. 2021 г., № 672 // Национальный центр интеллектуальной собственности. – Режим доступа: <http://ncip.by/sistema-is/strategiya-rb-v-sfere-is/?ysclid=letrapqmqn441712152>. – Дата доступа: 04.07.2023.

27 Словарь современных экономических и правовых терминов / Ав.-сост. В.Н. Шимов, А.Н. Тур, Н.В. Стах и др.; Под ред. В.Н. Шимова и В.С. Каменкова. – Мн. :Амалфея, 2002. – 816 с.

28 Методические рекомендации по оценке стоимости объектов интеллектуальной собственности : приказ Гос. ком. по науке и технол. Респ. Беларусь, 6 янв. 2011 г., № 3 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой инф. Респ. Беларусь. – Минск, 2023.

29 Балашова, Т.В. Теоретические подходы к изучению категории «собственность» / Т. В. Балашова // Вести БГПУ. – 2023. – № 3. – С. 92–97.

30 Козырев, А.Н. Оценка интеллектуальной собственности. – М.: Экспертное бюро-М, 1997. – 289 с.

31 Валдайцев, С.В. Оценка интеллектуальной собственности : Учебник // СПбГУ, экон. факультет; С.В. Валдайцев. – М. : ЗАО «Издательство «Экономика», 2010. – С. 23.

32 Об утверждении Правил профессиональной этики оценщика : постановл. Гос. комитета по имуществу Респ. Беларусь, 6 окт. 2016 г., № 19. // ИПС «Эталон». – Минск, 2023.

33 Пузыня, Н.Ю. Оценка интеллектуальной собственности и нематериальных активов / Н.Ю. Пузыня. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 350 с.

- 34 Фридман, Дж. Анализ и оценка приносящей доход недвижимости = Incomepropertyappraisal and analysis / Дж. Фридман, Н. Ордуэй. / Пер. с англ. В.Н. Лаврентьева, Л.В. Познанской, О.В. Тихонова. – М. : Дело Лтд, 1995. – 461 с.
- 35 Анчишкин, А.И. Научно-технический прогресс и интенсификация производства / А.И. Анчишкин. – М. : Политиздат, 1981. – 94 с.
- 36 Бешелев, С.Д. Нововведения и мы / С.Д. Бешелев ; отв. ред. В.Л. Макаров. – М. : Наука, 1990. – 205 с.
- 37 Глазьев, С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С.Ю. Глазьев. – М. : ВлаДар, 1993. – 310 с.
- 38 Друкер, П.Ф. Бизнес и инновации : пер. с англ. / П.Ф. Друкер. – М. [и др.] : Вильямс, 2007. – 423 с.
- 39 Кондратьев, Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения : избр. тр. / Н.Д. Кондратьев ; введ. Л.И. Абалкина. – М. : Экономика, 2002. – 765 с.
- 40 Инновационное развитие звеньев экономики / О.В. Домакур [и др.] ; под общ.ред. А.А. Быкова, М.И. Ноздрина-Плотницкого. – Минск : Мисанта, 2009. – 143 с.
- 41 Додонов, О.В. Определение весомости факторов, влияющих на рост спортивных результатов и укрепление здоровья / О.В. Додонов, И.П. Протасевич // Теория и практика физического воспитания, спортивного совершенствования, оздоровительной и адаптивной физической культуры студенческой молодежи в современных условиях: Материалы II научно-практической конференции с международным участием, посвященной 60-летию кафедры физического воспитания, г. Луганск, 26 мая 2022 г. – Луганск : Изд-во ЛГУ им. В. Даля, 2022. – С. 55–60.
- 42 Буштрук, В.Д. Подготовка спортсмена в многолетнем аспекте : учеб.пособие / В.Д. Буштрук, В.Ф. Костюченко, Е.Г. Шубин. – СПб. : СПбГУАП, 2017. – 32 с.
- 43 Губа, В.П. Теория и практика спортивного отбора и ранней ориентации в виды спорта : монография / В.П. Губа. – М. : Советский спорт, 2008. – 304 с.

- 44 Евтух, А.В. Научно-методические основы многолетней подготовки спортсменов / А.В. Евтух, П.В. Квашук, Б.Н. Шустин // Вестник спортивной науки. – 2008. – С. 16–19.
- 45 Шомуратов, А.А. Содержание и структура многолетней подготовки спортсменов / А.А. Шомуратов. – Текст : непосредственный, электронный // Молодой ученый. – 2017. – № 12 (146). – С. 592–596.
- 46 О физической культуре и спорте : Закон Респ. Беларусь от 4 янв. 2014 г., № 125-З: принят Палатой представителей: изм. и доп. от 19 июля 2022 г., № 200-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ Беларусь. – Минск, 2022.
- 47 Спортивный маркетинг в футболе / Корпорация «Чудеса» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://s-market-football.blogspot.com/p/blog-page_6088.html. – Дата доступа: 09.11.2018.
- 48 Бурганова, А.Р. Применение CRM-системы предприятиями сферы услуг физической культуры и спорта и оценка эффективности CRM-системы спортивного клуба / А.Р. Бурганова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XIII междунар. науч.-практ. конф. Часть I. – Новосибирск: СибАК, 2012.
- 49 Sport PROFY: Работа на миллион. Часть 1: Автоматизация / Корпорация «Чудеса» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://blog.sport-profy.ru/2011/11/1.html>. – Дата доступа: 09.11.2018.
- 50 CRM-просвет. Болельщики – это не головная боль, а клиентская база / sportdiplom.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sportdiplom.ru/sportevent/crm-prosvet-bolelshchiki-eto-ne-golovnaya-bol-klientskaya-baza>. – Дата доступа: 09.11.2018.
- 51 Туник, К.В. Приоритеты инновационного развития организаций спортивной индустрии / К.В. Туник, В.С. Устинов // Инновационный менеджмент. Вестник университета – 2016. – № 9. С. 179–185.