

На правах рукописи

Сныткин Дмитрий Васильевич

Развитие системы оценки эффективности деятельности спортивных
бюджетных учреждений

5.2.7. Государственное и муниципальное управление

Автореферат диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Москва – 2025

Работа выполнена на кафедре национальной и региональной экономики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва.

Научный руководитель	доктор экономических наук, профессор Седова Надежда Васильевна
Официальные оппоненты:	Мяконьков Виктор Борисович доктор психологических наук, профессор, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П. Ф. Лесгафта, Санкт- Петербург», кафедра менеджмента и экономики спорта, профессор Пьянкова Светлана Григорьевна доктор экономических наук, доцент, федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный экономический университет», кафедра региональной, муниципальной экономики и управления, профессор
Ведущая организация	федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский университет спорта «ГЦОЛИФК»

Защита состоится 24 сентября 2025 г. в 15:00 на заседании диссертационного совета 24.2.372.12 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 115054, г. Москва, Стремянный пер., д. 36, корп. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 115054, г. Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан «__» _____ 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета 24.2.372.12
кандидат экономических наук, доцент



Архипова Лидия Сергеевна

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Важной проблемой развития современного общества, публичного сектора экономики, остаются вопросы сохранения и укрепления здоровья населения Российской Федерации, повышения благополучия и качества жизни людей. Актуальность темы диссертации возрастает в связи с многоплановыми проблемами в индустрии спорта. Современный этап развития российского спорта и физической культуры, можно охарактеризовать как сложный, связанный с внешними вызовами и угрозами, что необходимо учитывать при выборе инструментария управления, повышения эффективности деятельности учреждений публичного сектора, в том числе спортивных государственных бюджетных учреждений (ГБУ). С учетом происходящих изменений, ведется работа, принимаются новые законы в сфере физической культуры и спорта (ФКиС), разработчиком которых выступает Министерство спорта Российской Федерации¹. На государство возложена миссия по формированию в обществе культуры и ценностей здорового образа жизни, как основы устойчивого развития и качества жизни населения, повышения привлекательности и эффективности функционирования сферы ФКиС². Значимость и актуальность вопросов диссертационного исследования предопределена проблемами развития учреждений ФКиС в регионах страны. По данным Минспорта РФ, ни в одном из регионов страны, обеспеченность спортивными сооружениями не соответствует нормативным значениям. В 26% субъектах РФ данный показатель ниже 50%, самый низкий уровень обеспеченности в Республиках Ингушетия (17%), Дагестан (29%), Крым (33%), Московской области (30%)³. Не высокие значения показателей деятельности учреждений спорта в регионах, в том числе качество услуг, условия для занятий в ГБУ, доля внебюджетных

¹Федеральный закон «Об особенностях правового регулирования отношений в области физической культуры и спорта в связи с принятием в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов - Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» от 24.06.2023 №271-ФЗ // Консультант Плюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_450397/ (дата обращения: 13.08.2024)

²Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 N 3081-р (ред. от 29.04.2023) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 31.05.2024).

³Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 24 февраля 2021 г. №108 «О рекомендованных нормативах и нормах обеспеченности населения объектами спортивной инфраструктуры» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382015/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/ (дата обращения: 31.10.2022).

средств расходах на финансирование ФКиС снижается, в ряде субъектов есть проблемы с применением цифровых сервисов и др.¹ В числе нерешенных остаются вопросы: нехватка квалифицированных специалистов для работы в ГБУ, обеспечения сельского населения доступом к спортивной инфраструктуре, не обеспечена спортивно-технологическая безопасность, вопросы производства спортивной экипировки и инвентаря, нехватка финансирования ГБУ, выполняющих государственное задание, и другие проблемы, решение которых во многом зависит от государственного регулирования индустрии спорта в регионах РФ.

В Послании Федеральному собранию², Указе Президента РФ³ уделено особое внимание вопросам здоровья и гармоничного развития нации. В числе национальных целей увеличение продолжительности жизни до 78 лет к 2030 г. и до 81 года к 2036 г. Достижение этой стратегически значимой цели невозможно без серьезного внимания вопросам ведения здорового, активного образа жизни, занятий спортом, повышения уровня удовлетворенности граждан условиями для занятий ФКиС.

Названные проблемы, являются основанием для детального обследования, мониторинга и оценки результатов деятельности ГБУ спорта, поиска альтернатив решения. Вопросам оценки эффективности индустрии спорта посвящены работы российских и зарубежных исследователей. В научно-практических публикациях уделено внимание оценке коммерческой эффективности деятельности профессиональных спортивных клубов, организаций, региональных федераций⁴. Однако работ по комплексной оценке государственных спортивных бюджетных учреждений, практически нет. Для поступательного развития индустрии спорта, важна роль государственного регулирования, внимание к деятельности ГБУ спорта на всех уровнях власти. За время реализации федерального проекта (ФП) «Спорт - норма жизни», в регионах РФ открыто порядка 450 спортивных объектов. Значение данного показателя

¹ Доклад о реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года. [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/566430492> (дата обращения: 20.09.2024).

² Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 29.02.2024 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/ (дата обращения: 31.03.2024).

³ Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 31.05.2024).

⁴ Солнцев И.В. Эконометрические модели в исследовании влияния спортивной индустрии на социально-экономическое развитие региона (на примере республики Мордовия) // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. - 2016. - № 4 (88). - С.131-144.

увеличилось с 50% в 2018 г. до 58% в 2024 г. Но данного количества сооружений недостаточно. Остается проблема мотивации граждан к здоровому образу жизни. Для ее решения продолжается формирование системы мотивации граждан к занятиям спортом на постоянной основе, создание инфраструктурных условий «в шаговой доступности». На государственном уровне продолжается работа по созданию для всех категорий населения условий для занятий ФКиС¹. Для достижения целевых показателей в сфере спорта, необходима налаженная работа спортивных учреждений, в том числе ГБУ, доступных, оснащенных, оказывающих качественные услуги. Уровень благополучия и качество жизни людей во многом определяет качество государственного и муниципального управления, эффективность деятельности спортивных ГБУ. Актуальность исследования определяется необходимостью совершенствовать деятельность спортивных ГБУ, повышать их эффективности, ориентируясь на комплекс критериев по видам активностей, в том числе: осуществление уставной деятельности; ведение финансово-хозяйственной деятельности; выполнение требований комплексной безопасности; реализация кадровой политики; управление имущественными комплексами. Изложенные положения и приведенные аргументы, обуславливают актуальность темы диссертации, свидетельствуют о ее научной и практической значимости.

Степень научной разработки темы исследования. Исследованиями сущности и проблем государственного и муниципального управления занимались Л.Б. Андрищенко, Д.А. Бида, У.С. Байкова, М.У. Байсаева, А.Г. Барабашев, Р.Н. Валиев, Н.С. Гегедюш, Е.И. Добролюбова, Т.В. Долматова, В.И. Жильцов, Е.А. Качанова, Е.Ю. Коваленко, В.В. Коварда, С.А. Кожевников, А.В. Масленникова, И.В. Николаев, С.Е. Прокофьев, Л.Г. Соколова, М.Н. Третьяков и др. Исследование инструментов и технологий управления, повышения эффективности деятельности организаций публичного сектора, спортивных учреждений, принадлежат О.Б. Алиферову, Д.П. Аркалову, А.А. Бабанову, Е.В. Беликовой, М.Ю. Беляковой, О.Н. Вишняковой, В.В. Галкину, А.В. Дьячковой, А.М. Казиахмедову, И.Р. Киреевой, В.М. Крыловой, А.И. Матвиенко, А.И. Мозговому, Р.М. Ольховскому, Н.А. Осокину, А.И. Пышкину, А.В.

¹Паспорт федерального проекта «Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта и подготовка спортивного резерва» (утв. протоколом заседания проектного комитета по национальному проекту «Демография» от 14 декабря 2018 г. № 3) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317492/ (дата обращения: 31.03.2024).

Синякову, И.В. Солнцева, А.А. Тарасенко, О.Л. Шавандиной, С.В. Фомиченко и др.

Роль учреждений физической культуры и спорта в достижении национальных целей развития государства определена в стратегиях, проектах, государственных программах, распоряжениях по развитию спортивной индустрии и других правовых и законодательных документах.

Исследования текущего состояния учреждений физической культуры, влияние спорта на экономику, качество и продолжительность жизни людей разрабатывались А.Г. Абалян, Т.Ф. Абрамовой, Н.Р. Арбузиной, С.М. Архангельской, Е.В. Беликовой, Л.Г. Вакаловой, С.С. Воеводиной, С.А. Воробьевым, И.В. Енченко, Н.М. Егоровой, Р.А. Кобылкиным, В.В. Кудрявцевым, В.В. Лаптевым, В.А. Ледневым, Л.П. Маловой, Г.И. Мансуровой, Г.Ю. Митяшиным, М.Р. Мифтаховой, Т.С. Сусиковой, М.Ю. Щенниковой и др. Проблемы организации учреждений в спортивной индустрии, инфраструктурного обеспечения спортивных сооружений в регионах РФ исследуются в трудах М. Ю. Беляковой, Е. А. Бобровского, О.Н. Вишняковой, Д.Б. Горшенина, Г.А. Евсина, И.О. Ивановой, В.В. Королайнен, А.В. Литвина, Д.А. Николаева, С.В. Сапоговой, О.Ю. Синяевой, И.В. Солнцева, С.В. Першиной, И.В. Понкина, А.Б. Фахретдиновой и др.

Анализ указанных научных исследований показал, что вопросы теоретического, инструментального характера, управления и организации деятельности спортивных учреждений, влияния спорта на качество жизни людей остаются актуальными на всех уровнях (страновом, региональном, муниципальном), изучены и освещены в различных источниках, достаточно широко. В научных исследованиях изучены ограничено, либо остались недостаточно раскрытыми, вопросы системной оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений, что требует более детального изучения рассматриваемой проблемы.

Цель диссертационного исследования – теоретическое обоснование и разработка концепции (мероприятий, предложений) по развитию системы оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений с использованием организационно-экономических механизмов управления.

В соответствии с целью диссертационного исследования поставлены следующие **задачи**:

1. Провести комплексный анализ теоретических основ исследования эффективности деятельности учреждений публичного сектора, с

- целью конкретизации понятийного аппарата и технологических возможностей повышения эффективности спортивных учреждений.
2. Провести экономико-организационную диагностику деятельности государственных бюджетных учреждений спорта.
 3. Провести оценку эффективности состояния спортивных бюджетных учреждений по основным критериям, с целью выявления проблем, «узких мест» и поиска механизмов, инструментов и технологий улучшения деятельности ГБУ.
 4. Разработать концепцию развития системы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений, на основе системы квалиметрии.
 5. Разработать рекомендаций по совершенствованию механизмов повышения качества управления спортивными бюджетными учреждениями.
 6. Разработать и апробировать модель комплексной оценки эффективности деятельности спортивных учреждений.

Предмет исследования – система оценки эффективности деятельности государственных спортивных бюджетных учреждений.

Объектом исследования является деятельность государственных бюджетных учреждений спорта.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертационное исследование соответствует п.1. «Теоретико-методологические аспекты изучения экономико-организационных проблем публичного (государственного и муниципального) управления»; п. 4. «Организация, модели, механизмы, инструменты и технологии государственного и муниципального управления»; п. 26. «Оценка эффективности государственного и муниципального управления. Показатели эффективности и рейтинги деятельности государственных и муниципальных органов, вопросы повышения качества государственного и муниципального управления» паспорта научной специальности 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (отрасль науки – экономические).

Теоретической и методологической базой исследования послужили фундаментальные научные положения экономики общественного сектора, стратегического планирования, труды ученых, специалистов в области государственного и муниципального управления, современные исследования в сфере физической культуры и спорта. В исследовании применялись следующие научные подходы: системный, сравнительный,

аспектный, процессный, эмпирический, моделирование, интеграционный. Использованы статьи, материалы, опубликованные по итогам конференций, монографии, учебники.

Информационную базу исследования составили нормативные правовые акты в сфере управления учреждениями публичного сектора экономики, бюджетными спортивными учреждениями, соответствующие федеральные законы, Указы Президента, стратегии, кодексы, постановления и распоряжения Правительства, нормативные документы, регламентирующие проведение бюджетного мониторинга, паспорта национальных и федеральных проектов, программы развития спорта, официальные данные Федеральной службы государственной статистики России, Министерства спорта РФ, Министерства просвещения РФ, Министерства науки и высшего образования, Государственного комитета РФ по физической культуре и туризму, Распоряжения Москомспорта. В ходе диссертационного исследования использованы аналитические и отчетные материалы о деятельности государственных бюджетных учреждений спорта, исследования аналитических агентств, аналитические и статистические отчеты, научные издания, справочные материалы, размещенные в периодической печати, сети Интернет, а также практический опыт автора.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования заключается в том, что совершенствование системы оценки деятельности спортивных ГБУ, на основе организационных и экономических механизмов (нормативных, мотивационных, стимулирующих, финансовых, информационных, цифровых и др.), позволит снизить остроту диагностированных проблем в деятельности спортивных ГБУ, обеспечит основу для поступательного развития и эффективной деятельности учреждений индустрии спорта, а также достижения национальных целей в вопросах здоровья и гармоничного развития нации.

Научная новизна исследования состоит в уточнении теоретических положений и разработки концепции развития системы оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений в субъектах РФ, на основе системного подхода, с целью повышения качества государственного управления.

1. Развита теоретические аспекты изучения объекта диссертационного исследования (п.1 паспорта специальностей 5.2.7.).

- Предложено авторское определение «система эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений». Данная система

представляет собой адаптивную систему с обратными связями, состоящую из подсистем (осуществление уставной деятельности, ведение финансово-хозяйственной деятельности (далее – ФХД), соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции, реализация кадровой политики, обеспечение качества оказания услуг, управление имущественным комплексом), выполняющая определенные функции в соответствии с требованиями государственного задания, российского законодательства, потребностей общества в предоставлении услуг в сфере ФКиС.

- Для получения достоверной информации о выполнении национальных целей в индустрии спорта и физической культуры, дальнейшего использования данной информации для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений, считаем целесообразным, внесение в сборники Росстата мониторинг показателей по ФП «Спорт – норма жизни», а также по новому НП «Продолжительная и активная жизнь».

2. По результатам проведения экономико-организационной диагностики состояния ГБУ спорта, с учетом выявленных в процессе обследования проблем, разработаны предложения для проведения комплексной оценки эффективности деятельности, использования имущественных комплексов государственных спортивных бюджетных учреждений (п.4 паспорта специальностей 5.2.7.).
3. Предложен авторский алгоритм оценки эффективности, разработанный на основе проведенного обследования деятельности спортивных учреждений по основным критериям. За основу расчета взяты следующие группы показателей: ведение уставной деятельности, качество выполнения государственного задания, показатели финансово-хозяйственной деятельности, показатели обеспечения комплексной безопасности спортивного учреждения /объекта, реализация кадровой политики, ведение внебюджетной деятельности, управление имущественным комплексом и др. (п.26 паспорта специальностей 5.2.7.).
4. Разработана концепция развития системы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений на основе системы квалиметрии, позволяющая с учетом научно-практических подходов оптимизировать решение задач, стоящих перед ГБУ физической культуры и спорта, в соответствии с государственным заданием и национальными целями (п.4, п.26 паспорта специальностей 5.2.7.).

5. Разработаны рекомендации по совершенствованию механизмов повышения качества управления спортивными бюджетными учреждениями на основе выявленных резервов, по направлениям деятельности: выполнение государственных заданий на оказание государственных услуг; совершенствование реализации кадровой политики; цифровизация спортивной индустрии; соблюдение требований комплексной безопасности, исходя из установленных целевых ориентиров (п.4, п.26 паспорта специальностей 5.2.7.).
6. Разработана и апробирована модель комплексной оценки эффективности деятельности ГБУ на базе построения алгоритма и расчета интегрального показателя эффективности деятельности спортивных учреждений, позволяющая путем сегментного /критериального моделирования идентифицировать наиболее значимые и проблемные направления деятельности, влияние на общую оценки эффективности деятельности спортивных учреждений (п.4, п.26 паспорта специальностей 5.2.7.).

Теоретическая значимость исследования определяется разработкой теоретических положений и концепции развития оценки эффективности деятельности спортивных учреждений на основе квалиметрии, в целях дальнейшего совершенствования и развития учреждений индустрии спорта, внедрения разработанных предложений для достижения целей государственной спортивной политики. Разработанные в диссертации теоретические положения способствуют формированию нового взгляда на научные подходы к исследованию оценки эффективности государственных бюджетных учреждений.

Положения диссертации могут быть использованы при подготовке учебных материалов, при изучении курсов по государственному управлению. Выводы исследования могут служить основой для дальнейшего развития теории и прикладных разработок в части исследования эффективности учреждений, организаций публичного сектора экономики, использоваться при разработке материалов, в том числе по дисциплинам «Стратегическое управление экономикой», «Государственное регулирование экономики», «Государственные программы и проекты», а также программ дополнительного профессионального образования.

Практическая значимость положений диссертационного исследования заключается в возможности их использования в управленческой деятельности руководителями спортивных учреждений, руководством органов исполнительной власти, при разработке новых,

корректировке и уточнении действующих программных документов, стратегий развития, в рамках реализации государственной политики в области физической культуры и спорта.

Практические рекомендации, сформулированные в диссертации, могут быть использованы специализированными учреждениями и научными организациями при проведении дальнейших научных и прикладных исследований, по оптимизации работы и оценке эффективности деятельности государственных бюджетных учреждений спорта.

Результаты и выводы проведенного исследования могут быть использованы в процессе образовательной деятельности, в организациях, осуществляющих подготовку специалистов в сфере государственного и муниципального управления.

Степень достоверности и апробация результатов. Основные положения диссертационного исследования были доложены автором на научных конференциях, в числе которых: Международная научная конференция «Социально-экономические и гуманитарные науки» (Санкт-Петербург, декабрь 2023); XIV Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Перспективные направления в области физической культуры, спорта и туризма» (Нижневартовск, октябрь 2024). Отдельные материалы диссертационного исследования использованы в деятельности органов федеральной исполнительной власти и государственных учреждениях, а также в курсах «Стратегическое управление экономикой», «Государственное регулирование экономики», «Государственные программы и проекты» для студентов факультета Высшая школа экономики и бизнеса РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Результаты диссертационного исследования использованы в практической деятельности Министерства спорта Республики Татарстан при разработке концепции развития системы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений, что подтверждено справкой о внедрении результатов диссертационного исследования №1075-ШХ от 25.04.2025г., выданной Министерством спорта Республики Татарстан.

Публикации автора по теме исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано 8 публикациях общим объемом 5,52 печатных листов (авторский объем составляет 5,01 п.л.), из них 5 статей в журналах из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на

соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук для защиты по специальности 5.2.7. Государственное и муниципальное управление(экономические науки).

Структура и объем работы. Структурно диссертация состоит из введения, трех глав, 9-и параграфов, заключения, списка литературы, включающего 273 источников, 18 приложений. Работа изложена на 232 страницах машинописного текста; содержит 3 рисунка, 27 таблиц.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Развита теоретические аспекты изучения объекта диссертационного исследования.

Впервые в новой Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года¹ даны целевые ориентиры на повышение экономической привлекательности и эффективности функционирования сферы ФКиС. На основе стратегических приоритетов развития физической культуры и спорта в РФ, национальных целей и задач по оздоровлению нации и увеличению ожидаемой продолжительности жизни, сформулирован авторский подход к определению сущности эффективности государственного и муниципального управления и предложены критерии по видам эффективности оценки деятельности ГБУ спорта.

Предложено авторское определение «система эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений». Данная система представляет собой адаптивную систему с обратными связями, состоящую из подсистем (осуществление уставной деятельности, ведение ФХД, соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции, реализация кадровой политики, обеспечение качества оказания услуг, управление имущественным комплексом), выполняющая определенные функции в соответствии с требованиями государственного задания, российского законодательства, потребностей общества в предоставлении услуг в сфере ФКиС. Предназначение этой системы: способствовать улучшению качества и продолжительности жизни населения, в рамках реализации государственной политики.

¹Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 №3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» // <https://www.consultant.ru>.

Установлено, что проблемы оценки эффективности деятельности учреждений публичного сектора, и технологических возможностей повышения эффективности спортивных бюджетных учреждений, это, в том числе, и проблемы отсутствия достоверной, полной информации, качественно проведенной диагностики о состоянии дел в ГБУ, полноценного анализа, позволяющих принимать обоснованные управленческие решения, выбирать инструменты и технологии для своевременного принятия мер по улучшению и исправлению ситуации. При подборе технологий, нацеленных на повышение эффективности деятельности, рекомендовано применять «предостерегающие» технологии, в том числе мониторинговые, технологии обследования, наблюдения, анализа процессов, событий, изменений, отклонений, как самого объекта управления, так и факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия.

В свете реализации положений Стратегии, принципа открытости и доступности информации в сфере ФКиС для граждан для получения более достоверной информации по показателям достижения национальных целей в субъектах РФ, считаем целесообразным внести в ежегодные сборники Росстата раздел «Спорт и физическая активность». В настоящее время, в сборниках Росстата¹, представлена информация «Показатели социально-экономического развития Российской Федерации, необходимые для мониторинга достижения показателей национальных проектов (НП) (программ)». В них освещены показатели реализации только части НП, безусловно значимых для развития общества, в том числе: Демография, Здравоохранение, Жилье и городская среда, Наука и Цифровая экономика. Мониторинг достижений реализации НП показал снижение в 2022 г. показателя «Доля граждан, ведущих здоровый образ жизни» на 2%².

Чтобы принцип открытости и доступности информации в сфере ФКиС по регионам был реализован, считаем целесообразным, внесение в сборники Росстата мониторинг показателей по ФП «Спорт – норма жизни», а также по новому НП «Продолжительная и активная жизнь».

2. По результатам проведения экономико-организационной диагностики деятельности и с учетом выявленных в процессе обследования проблем, разработаны предложения для проведения

¹Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: Стат. сб. / Росстат. – М., 2023. – 1126 с. // <https://rosstat.gov.ru/>.

²Федеральная служба государственной статистики (Росстат). — URL: [https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13265\).?ysclid=mbf8eyxe2p128772246](https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13265).?ysclid=mbf8eyxe2p128772246) (дата обращения: 20.12.2024).

комплексной оценки эффективности деятельности, использования имущественных комплексов спортивных бюджетных учреждений.

Изучение данного вопроса, показало, что технологиям обследования, уделяется недостаточное внимание в учреждениях публичного сектора. Диагностика ГБУ часто сводится к контролю соблюдения требований безопасности (пожарной, санитарной) и графиков медицинских осмотров (носящим, часто, формальный характер). По нашему мнению, на качество развития, и как следствие, эффективность деятельности спортивных ГБУ, оказывает влияние высокий уровень дифференциации учреждений спорта по многим направлениям, в том числе материально-техническому, научно-методическому, кадровому обеспечению, низкий уровень производства отечественного спортивного оборудования, вследствие необеспеченности технологического суверенитета отраслей промышленности.

Предложенный алгоритм проведения диагностики спортивных учреждений, адаптирован под решение комплекса задач (табл. 1).

Таблица 1 – Алгоритм проведения диагностики спортивных ГБУ

Задачи диагностики	Поиск ответов на вопросы по направлениям
комплексная оценка учреждения, установление характера и причин выявленных отклонений от заданных требований к составу, качеству, объему, условиям, порядку, результатам оказания государственных услуг (выполнения работ).	Проблема ↓ Причина проблемы ↓ Взаимосвязи между развивающимися явлениями
оценка стабильности работы учреждения по направлениям деятельности;	Возможности учреждения (и внутренние и внешние)
оценка эффективности деятельности учреждения в соответствии с государственным заданием, в условиях ограниченных ресурсов;	↓ Возможные направления устойчивого развития
определение альтернатив развития учреждения;	
исследование возможных последствий управленческих решений с точки зрения эффективности.	

Источник: разработано автором.

По результатам обследования ГБУ спорта сформулированы следующие предложения. В оперативном режиме необходимо провести детальный учет недвижимого имущества, закрепленного за спортивными учреждениями: сверка с данными Росреестра, выявление ошибок, противоречий, оперативное внесение данных об изменении характеристик объекта (адрес, площадь, этажность и т.п.) в ЕГРН в установленном законом

порядке. Внести уточнение в регламент порядка формирования плана ФХД, в части возможности дифференцировать допустимое количество корректировок плана ФХД в зависимости от типа спортивного учреждения и целеполагания. Для повышения точности планирования, рассмотреть возможность перехода на планирование бюджетного цикла с начала учебного года.

Проведенная диагностика показала, что единообразный подход к обеспечению спортивно-технологической безопасности (СТБ) и пониманию СТБ как единого комплексного направления, в спортивных учреждениях отсутствует. Считаем, что разработка и внедрение единой системы (регламента) обеспечения спортивно-технологической безопасности в спортивных ГБУ, включая описание необходимых унифицированных процедур, документооборота, ответственности за исполнение регламента и др., положительно отразится на качестве услуг и повысит эффективность деятельности учреждений спорта.

По результатам проведенной диагностики, выявленных проблем и для оценки эффективности управления ИК в работе предложен алгоритма шкалирования сводного показателя (табл. 2).

Таблица 2 - Параметры для расчета сводного показателя эффективности управления имуществом комплексом

Показатель	Значение показателя (ЗП)	Вес показателя (N), баллы	Удельное значение показателя (Значение показателя * вес показателя)
Коэффициент эффективной загруженности ИК	расчетное значение	55	$ЗП * N$
Коэффициент объема бюджетного финансирования	определяется по алгоритму описанному в методике	15	$ЗП * N$
Уровень загрузки ИК вне ГЗ услугами		15	$ЗП * N$
Коэффициент удорожания удельных затрат		15	$ЗП * N$
Итого		100	

Источник: разработано автором.

Предложены рекомендации по оценке и учету структуры загрузки имущественного комплекса по уровням спортивной подготовки. Загруженность объектов считать в сопоставимых единицах - фактическая годовая загруженность спортивного объекта, приведенная к сопоставимым

показателям с уровнем начальной подготовки (в человеко-часах). Указанный расчет позволит учесть различия в уровне спортивной подготовки, осуществляемой на объекте и привести ее к сопоставимому виду.

В качестве показателей, характеризующих эффективность использования ИК, кроме натуральных и стоимостных, предложено ввести показатель объема реализованных услуг в привязке к стоимости имущественного комплекса. Для оценки финансовой эффективности работы и реализации задач для некоторых типов спортивных ГБУ предложен целевой ориентир «Отношение результатов к объему затраченных на его достижение бюджетных средств». С целью стимулировать повышение эффективности работы и достижение результата, определенного уставом, с оптимальными расходами бюджетных средств.

3. Предложен авторский алгоритм оценки эффективности состояния ГБУ спорта, разработанный на основе проведенного обследования деятельности спортивных учреждений по основным критериям(рис. 1).

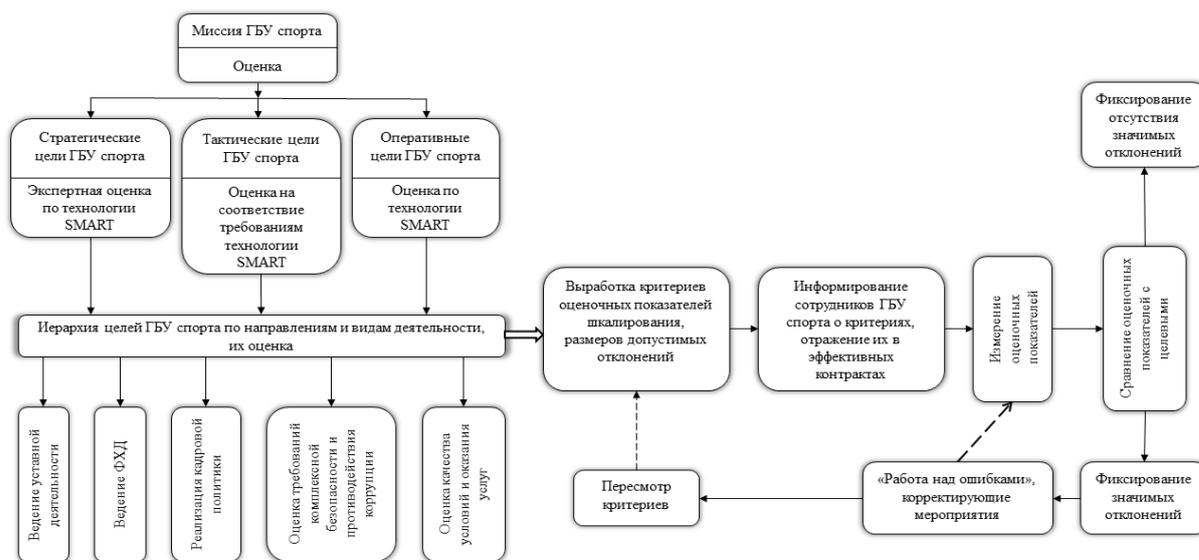


Рисунок 1. Алгоритм оценки эффективности деятельности ГБУ спорта
Источник: разработано автором.

За основу расчета взяты следующие группы показателей: ведение уставной деятельности, качество выполнения государственного задания, показатели ФХД, показатели обеспечения комплексной безопасности спортивного учреждения /объекта, реализация кадровой политики, ведение внебюджетной деятельности, управление имущественным комплексом и др. Проведенная оценка необходима для развития отрасли спорта на основе аналитических данных; для планирования кадровых ротаций в системе

спортивных учреждений (в том числе при неэффективном управлении и т.д.); при проведении мероприятий по реорганизации учреждений; при формировании предложений для проведения аттестации руководителей спортивных учреждений и др. Учет результатов оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ, предоставляет ряд возможностей: анализировать потенциальные возможности спортивных учреждений, оказывающих государственные услуги; анализировать достаточность объемов бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств; обосновывать размеры дополнительного финансирования деятельности спортивных учреждений; разрабатывать планы мероприятий по повышению эффективности деятельности на прогнозный период и стратегические планы развития; формировать программы обучения руководителей и работников (с учетом выявленных «узких» мест и проблем). Проведенная оценка показала необходимость улучшения эффективности деятельности спортивных ГБУ. Рассчитанные показатели могут быть использованы для анализа и мониторинга изменения показателей эффективности учреждений спорта. Для оценки причин низких и/или негативных значений показателей и существенного снижения эффективности деятельности спортивных учреждений, предложен диапазон шкалирования оценки. Результаты комплексной оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ представлены в табл. 1(укрупненно).

Таблица 3 – Результаты комплексной оценки эффективности деятельности спортивных учреждений

Диапазон баллов	Количество учреждений	Критериальная оценка принадлежности к группе
75-100	17 (19,5%)	Учреждение эффективно / зеленая зона
50-74	61 (70,1%)	Учреждение недостаточно эффективно / желтая зона
0-50	2 (2,3%)	Учреждение неэффективно / красная зона
Зона «неучтенные»	4 (4,6%)	Учреждения не участвовали в оценке эффективности, по разным причинам, в том числе в связи с реорганизацией
XXX	3 (3,5%)	Учреждения не представили данные для расчета, либо они некорректны

Источник: разработано автором.

Из 87 обследованных и оцененных спортивных учреждения, в «зеленую» зону «эффективных» вошли всего 17 (19,5%). Самой многочисленной оказалась «желтая» зона, в которую вошли недостаточно эффективные учреждения, их 61 (70,1%), что не может не вызывать настороженность и требует адекватной реакции руководства, выработки рекомендаций и принятия соответствующих решений, направленных на

исправление ситуации. В «красной зоне» с оценкой «учреждение неэффективно» - 2 учреждения (2,3%). Общее количество ГБУ спорта, которые по определенным причинам не участвовали в оценке эффективности, составило 7 (8,1%).

4. Разработана концепция развития системы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений на основе системы квалиметрии, позволяющая с учетом научно-практических подходов оптимизировать решение задач, стоящих перед ГБУ физической культуры и спорта, в соответствии с государственным заданием и национальными целями.

Основу предлагаемой концепции развития оценки эффективности деятельности спортивных учреждений составляют следующие механизмы:

- Выработка триады «миссия – цели – стратегия» («дерево целей / решений»).
- Создание базы данных для проведения мониторинга и оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ.
- Выбор показателей для объективного измерения и количественной оценки эффективности деятельности, на основе соответствующих коэффициентов, учитывающих степень выраженности/значимости каждого параметра системы (квалиметрия).
- Формирование реестра предложений по улучшению существующей системы оценки эффективности деятельности ГБУ спорта.
- Построение новой экономической модели, предусматривающей переход от государственного характера финансирования и раскрытие инвестиционной привлекательности отрасли, путем привлечения бизнеса в ФКиС, развития механизмов ГЧП.
- Совершенствование политики развития видов спорта в зависимости от уровня их массовости и разработка комплексного плана развития индустрии спорта.

Разработка механизмов предполагает создание единой концепции и методического подхода к управлению спортивными ГБУ. В рамках концепции, предложен классификатор условно-типовых миссий/ целей, который можно применять для спортивного учреждения с учетом его особенностей, стадий реорганизации, проходящих преобразований, так как миссия/ цель, в том числе, не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы.

Обоснованы принципы и система квалиметрии для оценки эффективности деятельности учреждений спорта. Оценку эффективности

деятельности, помимо принципов системного подхода, необходимо проводить с учетом индивидуальных принципов, в числе которых выделены следующие. *Инклюзивность*- обеспечение равных возможностей и доступности инфраструктуры для занятий спортом и активных физических занятий, для всех категорий граждан, независимо от района проживания, социального статуса и доходов, уровня физической подготовленности. Обеспечение этого принципа должны обеспечивать государственные и муниципальные службы соответствующих территориальных образований. *Применение индивидуального подхода* с учетом различий в основных видах деятельности учреждений. Для реализации данного принципа выделены и сформированы не только группы учреждений, но и разработан перечень показателей для некоторых учреждений индивидуально. Реализован принцип, когда одни и те же (либо родственные) показатели должны учитываться с учетом особенностей деятельности ГБУ спорта. *Применение разносторонней оценки результативности*, когда, например, параметры спортивной подготовки оцениваются тремя или четырьмя целевыми ориентирами для более объективной оценки. Схема концепции представлена на рис. 2.

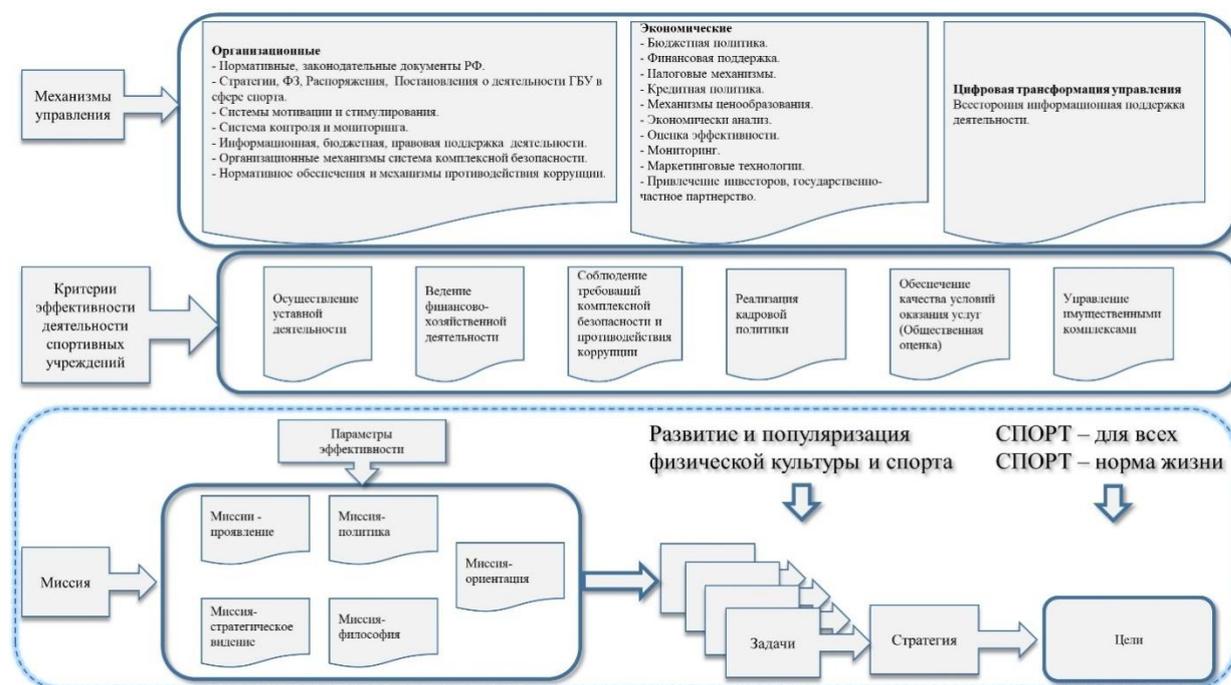


Рисунок 2. Базовые положения /элементы концепции системы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений

5. Разработаны рекомендации по совершенствованию механизмов повышения качества управления спортивными

бюджетными учреждениями на основе выявленных резервов, по направлениям деятельности: выполнение государственных заданий на оказание государственных услуг; совершенствование реализации кадровой политики; цифровизация спортивной индустрии; соблюдение требований комплексной безопасности, исходя из установленных целевых ориентиров. Рекомендации, по повышению качества управления спортивными бюджетными учреждениями, составлены с учетом проведенной диагностики. Проведенное исследование показало, что существуют резервы повышения эффективности деятельности, последовательное использование которых обеспечит общее повышение результативности и качества управления и работы системы спортивных учреждений (табл. 4).

Таблица 4 - Критериальные резервы повышения эффективности деятельности ГБУ спорта

Критерий	Характеристика
Уставная деятельность	<p><i>Для ГБУ, осуществляющих спортивную подготовку</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Увеличить количество кандидатов в сборные команды, участников официальных соревнований. – Увеличение % выполнения ГЗ, особенно качественного показателя. – Развитие внебюджетной деятельности. <p><i>Для образовательных ГБУ</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Повышение результатов аттестации. – Улучшение результатов независимой оценки качества подготовки обучающихся. <p><i>Для ГБУ, специализирующихся на оказании услуг по ФКиС</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Увеличение количества участников физкультурных мероприятий, повышение охвата. – Повышение стабильности динамики по проектам.
Кадровая политика	<ul style="list-style-type: none"> – Оптимизация штатных расписаний, исключение заведомо избыточных штатных единиц. Корректный расчет числа уволенных (корректировка по условиям договора). – Сокращение текучести за счет повышения качества подбора и адаптации персонала, удержания персонала, создания комфортных условий работы и др. – Возобновление присвоения квалификационных категорий основному персоналу ГБУ. – Сохранение и повышение уровня соответствия персонала требованиям профессиональных стандартов и квалификационных справочников. – Обеспечение темпов роста средней заработной платы, в т.ч. по основному персоналу не ниже установленных темпов индексации.

Критерий	Характеристика
	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение выполнения целевого показателя по соотношению средней заработной платы ГБУ и средней заработной платы по региону. – Обеспечение выполнения целевого показателя по уровню заработной платы педагогических работников (для ГБУ, оказывающих образовательные услуги). – Перевод всех сотрудников на работу на условиях эффективного контракта. – Регулярное и своевременное обучение и повышение квалификации: административно-управленческого персонала; основного персонала ГБУ. – Активное использование, разработка, внедрение в практику работы ГБУ современных инновационных технологий и методик. <ul style="list-style-type: none"> – Соблюдение установленных сроков подачи и качества подготовки отчетности.
<p style="text-align: center;">Финансово-хозяйственная деятельность</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Повышение качества и оперативности подготовки плана ФХД. – Повышение точности планирования. – Минимизация нарушений, выявляемых в ходе проверок контрольными органами. – Повышение % освоения утвержденного СГОЗ.
<p style="text-align: center;">Управление имуществом и имущественными комплексами</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Дополнительная загрузка ИК, имеющих низкое значение КФЗ и КЭЗ в рамках ГЗ. – Дополнительная загрузка ИК внебюджетной деятельностью. – Вовлечение ИК ГБУ в участие в социальных проектах, по популяризации здорового образа жизни, ФКиС. – Четкий контроль над расходованием энергоресурсов, рост энергоэффективности ИК.
<p style="text-align: center;">Соблюдение требований КБиПК</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Своевременная разработка и актуализация комплекта необходимой документации в части: обеспечения антитеррористической защищенности объектов; обеспечения общественного порядка и безопасности при проведении официальных спортивных соревнований; обеспечения пожарной безопасности, ГО, предупреждения и ликвидации ЧС. Обеспечение работоспособности технических средств защиты и обеспечения безопасности. Минимизация нарушений, выявляемых в ходе проверок. – Обеспечение отсутствия ЧС в сфере антитеррористической защищенности, обеспечения порядка, безопасности по всем направлениям деятельности ГБУ и др.

Возможные подходы к оптимизации структуры спортивных учреждений с целью повышения эффективности их работы, сформулированы по трем основным направлениям: разделение основных функций и функций управления недвижимостью; централизация исполнения вспомогательных функций; реформирование спортивной подготовки (табл. 5).

Таблица 5 – Направления оптимизации структуры спортивных учреждений

Направление	Содержание
<p>Направление №1 - Разделение основных функций и управления недвижимостью</p>	<p><i>Вариант №1.</i> Выделение компании-оператора, передача ему в управление имущественных комплексов и прочие активы. При этом учреждения, как арендаторы, используют объекты для выполнения государственного задания и ведения внебюджетной деятельности, связанной с проведением занятий по физической культуре и спорту. <i>Вариант №2.</i> Передача компании-оператору не только имущественного комплекса, но и всей внебюджетной деятельности (связанной с активом - размещение базовых станций, терминалов, вендинговых аппаратов, связанной с оказанием услуг по проведению занятий по ФКиС).</p>
<p>Направление №2 - Централизация исполнения вспомогательных функций</p>	<p>Централизация исполнения вспомогательных функций может касаться следующих бизнес-процессов: закупочная деятельность, кадровый учет, финансовый менеджмент, бухгалтерский учет, административно-управленческая деятельность.</p>
<p>Направление №3 - Реформирование спортивной подготовки</p>	<ul style="list-style-type: none"> - деление/ специализация учреждений по видам спорта/ группам схожих видов спорта; - деление/ специализация учреждений по этапам подготовки; - интеграция коммуникаций в части стимулирования и развития перехода с массового спорта в спорт высших достижений; - развитие видов спорта с учетом наличия соответствующих активов и сформулированного стратегического видения для вида спорта; - учет фактора территориального охвата при определении направлений развития.

6. Разработана и апробирована модель комплексной оценки эффективности деятельности ГБУ на базе построения алгоритма и расчета интегрального показателя эффективности деятельности спортивных учреждений, позволяющая путем сегментного /критериального моделирования идентифицировать наиболее значимые и проблемные направления деятельности, влияние на общую оценки эффективности деятельности спортивных учреждений.

На основе изучения существующей методики¹, было установлено, что она позволяет произвести расчеты показателей эффективности деятельности спортивных учреждений, но не позволят учесть особенности, существующие проблемы, влияющие на деятельность ГБУ.

¹Методика расчета показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений. [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/5415/12082021194-prilojeniekrasporajeniu\(1\).pdf?ysclid=mb184aw2m8407881953](https://www.mos.ru/upload/documents/files/5415/12082021194-prilojeniekrasporajeniu(1).pdf?ysclid=mb184aw2m8407881953)

В рамках моделирования оценки эффективности, основной задачей является отражение алгоритмов:

- формирования показателей эффективности деятельности типов ГБУ,
- формирования интегральных оценок по критериям;
- формирования комплексной оценки эффективности деятельности ГБУ.

Предлагаемая нами методика основана на результатах проведенной диагностики, выявленных проблемах и резервах повышения эффективности деятельности спортивных ГБУ по критериям. Рабочим инструментарием методики выбраны математические модели формата MS Excel, предполагающие расчет всех предусмотренных показателей для спортивных ГБУ. Математические модели представляют собой совокупность расчетов, взаимосвязей, в соответствии с установленными принципами и алгоритмами. Предлагаемая методика позволяет построить отдельные математические модели для каждого из названных критериев оценки. Конечным результатом каждой модели является расчет интегрального показателя эффективности по критерию для ГБУ, а также расчет показателей внутри каждого из критериев.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования автором составлены выводы и даны рекомендации. В рамках поставленных в диссертации задач, проработан ряд вопросов по проблемам оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений. Для выработки системного подхода к оценке эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений в диссертационном исследовании было предложено понятие «система эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений».

На основе стратегических приоритетов развития физической культуры и спорта в РФ, национальных целей и задач по оздоровлению нации, предложено авторское определение «система эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений». Предназначение этой системы: способствовать улучшению качества и продолжительности жизни населения, в рамках реализации государственной политики. Сформулирован авторский подход к определению сущности эффективности государственного и муниципального управления и предложены критерии по видам оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ. При подборе

технологий, нацеленных на повышение эффективности деятельности, рекомендовано применять «предостерегающие» технологии, в том числе мониторинговые, диагностические др.

Для повышения точности оценки эффективности, получения наиболее достоверной информации о выполнении национальных целей в индустрии спорта и физической культуры, дальнейшего использования данной информации для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений, предложено внести в сборники Росстата данные мониторинга показателей по ФП «Спорт – норма жизни», а также по новому НП «Продолжительная и активная жизнь».

В рамках развития и приращения теоретических знаний и улучшения деятельности ГБУ спорта разработаны предложения для проведения комплексной оценки эффективности деятельности, использования имущественного комплекса ГБУ спорта, предложен авторский алгоритм оценки. Разработана концепция развития оценки эффективности деятельности спортивных учреждений на основе системы квалиметрии, позволяющая максимально эффективно решать задачи, стоящие перед ГБУ физической культуры и спорта, в соответствии с государственным заданием и национальными целями.

Для улучшения деятельности и эффективности ГБУ спорта, разработаны рекомендации по совершенствованию механизмов повышения качества управления спортивными бюджетными учреждениями по основным направлениям деятельности. Рекомендации, по повышению качества управления спортивными ГБУ составлены с учетом проведенной диагностики.

Разработана и апробирована модель комплексной оценки эффективности деятельности ГБУ на базе построения алгоритма и расчета интегрального показателя эффективности деятельности спортивных ГБУ, позволяющая путем сегментного /критериального моделирования идентифицировать наиболее значимые и проблемные направления деятельности, влияние на общую оценки эффективности ГБУ спорта.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации в рецензируемых научных изданиях:

1. Сныткин, Д.В. Эффективность государственного и муниципального управления: сущностные особенности и проблемные аспекты / Д.В.

Сныткин. – Текст : электронный // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 2. – С. 296-300. – ISSN 1998-5533.– URL: <https://www.vestnykeps.ru/0224/58.pdf> (дата обращения: 20.05.2024). – 0,56 печ. л. – 0,56 авт. печ. л.

2. Сныткин, Д. В. Диагностика бюджетных спортивных учреждений по направлению «Комплексная безопасность и противодействие коррупции» / Д. В. Сныткин. Текст : непосредственный // Russian Journal of Management. – 2024. – Т. 12, № 4. – С. 131-144. – DOI 10.29039/2500-1469-2024-12-4-131-144. – ISSN 2409-6024. – eISSN: 2500-1469. – 0,81 печ. л. – 0,81 авт. печ. л.

3. Сныткин, Д.В. К вопросу о достижении национальных целей развития в сфере физической культуры и спорта / Д.В. Сныткин. – Текст : электронный // «Oeconomia et Jus». – 2025. – №1. – С. 54-64. – URL: https://oecomia-et-jus.ru/wp-content/uploads/2025/03/OEJ_2025_1.pdf (дата публикации: 26.03.2025). – ISSN 2499-9636. – 0,83 печ. л. – 0,83 авт. печ. л.

4. Сныткин, Д. В. Проблемы кадровой политики в деятельности спортивных учреждений / Д. В. Сныткин. Текст : непосредственный // Наука Красноярья. – 2024. – Т. 13, № 4. – С. 24-39. – DOI 10.12731/2070-7568-2024-13-4-256. – ISSN: 2070-7568. – eISSN: 2782-3261. – 0,93 печ. л. – 0,93 авт. печ. л.

5. Сныткин, Д. В. Основные положения концепции развития оценки эффективности деятельности спортивных учреждений / Д.В. Сныткин, Н.В. Седова. – Текст : непосредственный // Государственное управление и право. – 2024. – №1(01). – С. 128-141. – ISSN 3007-1631. – 1,01 печ. л. – 0,50 печ. л.

Публикации в других научных изданиях:

6. Сныткин, Д.В. К вопросу о необходимости оценки эффективности деятельности подведомственных Москомспорту учреждений/ Д.В. Сныткин. – Текст : непосредственный // Материалы LXXII International scientific conference «Socio-economics sciences & humanities (Социально-экономические и гуманитарные науки)» – Декабрь 2023: Сборник избранных статей. – ГНИИ «Нацразвитие». – Санкт-Петербург, 2023. – С. 50-53. – ISBN 978-5-00213-212-6. – 0,35 печ. л. – 0,35 авт. печ. л.

7. Сныткин, Д.В. Особенности оценки эффективности деятельности учреждений спорта и физической культуры в регионах РФ на примере Хабаровского края/ Д.В. Сныткин. – Текст : непосредственный // Перспективные направления в области физической культуры, спорта и туризма: XIV Всероссийская научно-практическая конференция. –

Нижевартовск. 18 октября 2024 года. – С. 252-256. – ISBN 978-5-00047-717-5. – 0,58 печ. л. – 0,58 авт. печ. л.

8. Сныткин, Д.В. Достижение национальных целей развития государства: роль физической культуры и спорта /Д.В. Сныткин. – Текст : непосредственный // Экономические и социальные проблемы регионального развития в современных условиях: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции (06 февраля 2025 года, г. Курск) / Курский филиал Финансового университета при Правительстве РФ. В 2-х томах, Том 2. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 285-291. – ISBN 978-5-00261-166-9. – 0,45 печ. л. – 0,45 авт. печ. л.