

# Международный опыт финансирования национальных спортивных федераций по результатам их деятельности

Юрий Павленко

## АННОТАЦИЯ

Показан вклад результатов выступлений спортсменов в соревнованиях по разным видам в общекомандный успех национальных команд на Олимпийских играх, применяемые технологии по оценке результатов деятельности спортивных национальных федераций и распределение финансирования между спортивными организациями в странах, занимающих высокие места в неофициальном командном зачете на Играх Олимпиад. Выявлено многообразие подходов к выбору, анализу и учету показателей результатов деятельности национальных спортивных федераций при определении объемов их финансирования. Выбор критериев оценки характеризуется стремлением охватить все составляющие деятельности организаций: их ресурсное обеспечение, управленческие процессы, результаты функционирования. Анализ показателей результатов деятельности спортивных федераций основывается на принципах объективности, приоритетности, действенности, рациональности, систематичности. Показатели результатов деятельности национальных федераций учитываются при оценке их финансовых расходов и запросов, заключении контрактов по финансовой поддержке, контроле и коррекции использования финансов.

**Ключевые слова:** финансирование, национальные спортивные федерации, результаты деятельности.

## SUMMARY

The paper demonstrates the contribution of competitive performance of individual athletes in different sports into the overall success of national teams at the Olympic Games, the technologies used to assess the performance of sports national federations, and the distribution of financing between sports organizations in the countries, which have occupied high places in the unofficial team standings at the Olympics. The variety of approaches to the selection, analysis and recording of performance indicators of national sports federations in determining the amount of their financing is revealed. The selection of evaluation criteria is characterized by the desire to cover all components of the activities of an organization: resources provision, management processes, and results of operations. The analysis of performance indicators of sports federations is based on the principles of objectivity, priority, efficiency, rationality, and consistency. Indicators of performance of national federations are taken into account when assessing their financial costs and requests, negotiating contracts for financial support, controlling and managing the use of financial resources.

**Keywords:** financing, national sports federations, results of operation.

**Постановка проблемы.** Повышение престижности побед и усиление конкуренции на международной спортивной арене активизировали поиск факторов, которые обеспечивают эффективное функционирование национальных систем подготовки спортсменов. К одному из ключевых условий международного успеха национальных команд относятся надлежащее финансовое обеспечение спорта высших достижений [3, 21].

В обстановке ограниченных финансовых ресурсов, которые разные страны могут направить на поддержку подготовки спортсменов, возникает вопрос рационального их распределения между национальными спортивными федерациями. В решении этой проблемы многие страны широко используют подход, предполагающий концентрацию финансовых ресурсов на развитии видов спорта, спортивных дисциплин, имеющих хорошие традиции и перспективы в завоевании медалей на Олимпийских играх, чемпионатах мира и других главных международных соревнованиях. Преимущественная поддержка развития лишь части олимпийских видов спорта была характерна для ГДР, где ориентировались на виды спорта с большим количеством разыгрываемых олимпийских медалей, женских дисциплин, объективно метрически измеряемым результатом, мощными историческими предпосылками и традициями, высокой зависимостью результата от материально-технических ресурсов (спортивного инвентаря, оборудования, диагностической аппаратуры и т.п.) [3].

В настоящее время при определении объемов финансирования организаций оценивается результат их деятельности (pay for performance – P4P) [20]. Избирательное финансирование спортивных национальных федераций имеет свои позитивные и негативные последствия. В первом случае, целевое вкладывание средств в успешные федерации рассматривается как весомый аргумент эффективного использования государственных и/или частных инвестиций, обеспечивающих достижение высокого социального эффекта от выигранных на-

циональными командами медалей на престижных международных соревнованиях, а также как стимул для других спортивных федераций улучшить свою деятельность в подготовке спортсменов мирового класса. Во втором случае игнорирование развития видов спорта, в которых спортсмены страны не имеют высоких международных достижений, может привести к их полному исчезновению в национальной спортивной среде, что негативно отразится на ее долгосрочном развитии [12, 14, 25].

Сложность заключается в выявлении объективной методики оценки деятельности национальных спортивных федераций: выбор критериев, показателей, технологии сбора, анализа и использования полученной информации при распределении финансирования между организациями. Актуальным становится изучение механизмов применения P4P, степени использования показателей результатов при финансировании спортивных национальных федераций в ведущих спортивных странах.

**Цель исследования** – проанализировать передовой международный опыт финансирования спортивных национальных федераций по результатам их деятельности.

**Методы исследования:** анализ и обобщение данных научных и документальных печатных и электронных источников по финансированию спортивных национальных федераций в странах, занимающих высокие места в неофициальном командном зачете на Играх Олимпиад.

**Результаты исследования и их обсуждение.** При изучении опыта ведущих в спорте стран анализировались вклад результатов выступления спортсменов в соревнованиях по разным видам в общекомандный успех национальных команд, применяемые технологии по оценке результатов деятельности национальных спортивных федераций и распределение финансирования между спортивными организациями.

В основе успехов команды США на Олимпийских играх последнего десятилетия лежит выбранная стратегия Национального олимпийского комитета, ориентированная

на дифференцированную поддержку всех 39 национальных спортивных федераций с учетом количества разыгрываемых медалей и достижений сборных команд страны на Олимпийских играх в соревнованиях по видам спорта, которые они курируют. Такой подход руководство аргументирует тем, что НОК США не является государственной организацией и у него ограниченные возможности по предоставлению в полном объеме запрашиваемых финансов национальными федерациями по разным видам спорта.

Пересмотренная в начале 2000-х годов стратегия поддержки спортивных федераций предусматривает разделение их на три категории. В первую, основную, группу входят федерации по тем видам спорта, в которых американские спортсмены выигрывают наибольшее количество олимпийских медалей. Национальные федерации этой группы имеют приоритетное финансирование подготовки своих сборных команд. Вторая группа объединяет федерации по видам спорта, в которых имеется возможность получить награды на предстоящих Олимпийских играх. Для НОК эти федерации находятся на втором плане по решению вопросов финансирования подготовки национальных сборных команд по их видам спорта. К третьей группе отнесены федерации, которым предоставляется материальная помощь преимущественно для их организационного развития, маркетинга и управления без целенаправленной поддержки процесса подготовки сборных команд по видам спорта, за которые отвечает организация [26].

В результате такого подхода за период 1999–2016 гг. наибольшую поддержку от НОК США получили национальные федерации по легкой атлетике, плаванию и гимнастике среди летних олимпийских видов спорта и федерации по лыжному и конькобежному спорту – среди зимних видов, которые завоевали наибольшее количество медалей на Олимпийских играх 2002–2016 гг. (табл. 1).

Представленные относительные показатели свидетельствуют о высокой эффективности такого подхода к поддержке олимпийской подготовки. Из финансирования НОК США национальных федераций в период 1999–2015 гг. эти пять спортивных организаций получили 32,6 %, из которых 18,7 % – федерации по летним видам спорта (легкой атлетике, плаванию и гимнастике) и 13,9 % – по зимним видам (лыжному и конькобежному спорту). Вклад же спортсменов этих

ТАБЛИЦА 1 – Национальные спортивные федерации, получающие приоритетное финансирование НОК США в 1999–2015 гг. и завоевавшие наибольшее количество медалей на Олимпийских играх 2002–2016 гг.

Показатель	Национальные спортивные федерации США по олимпийским видам спорта				
	летние виды спорта			зимние виды спорта	
	легкая атлетика	плавание	гимнастика	лыжный спорт	конькобежный спорт
Объем финансирования, млн дол. США	<b>248,3</b>				
	<b>142,7</b>			<b>105,6</b>	
	60,9	53,3	28,5	68,7	36,9
Доля в финансировании всех федераций, %	<b>32,6</b>				
	<b>18,7</b>			<b>13,9</b>	
	8,0	7,0	3,7	9,0	4,8
Количество завоеванных олимпийских медалей	<b>362</b>				
	<b>272</b>			<b>90</b>	
	112	126	34	58	32
Доля в общем количестве завоеванных медалей США на Олимпийских играх, %	<b>64,5</b>				
	<b>48,5</b>			<b>16,0</b>	
	20,0	22,5	6,1	10,3	5,7
	Игры Олимпиад			Зимние Олимпийские игры	
	<b>62,2</b>			<b>72,6</b>	
	25,6	28,8	7,7	46,8	25,8
	Количество разыгрываемых комплектов медалей на Олимпийских играх	<b>634</b>			
<b>393</b>			<b>241</b>		
187		134	72	163	78
Доля в разыгрываемых комплектах медалей на Олимпийских играх, %	<b>40,7</b>				
	<b>25,2</b>			<b>15,5</b>	
	12,0	8,6	4,6	10,5	5,0
	Игры Олимпиад			Зимние Олимпийские игры	
	<b>34,5</b>			<b>69,5</b>	
	15,4	11,1	5,9	47,0	22,5

федераций в копилку американской команды на восьми Олимпийских играх 2002–2016 гг. составил в общем 64,5 %, в Играх Олимпиад – 62,2 %, в зимних Олимпийских играх – 72,6 %. И если по зимним видам спорта большую долю наград в лыжном и конькобежном спорте можно объяснить широким их представительством в программе зимних Олимпийских игр – 69,5 % дисциплин, то по летним видам спорта в легкой атлетике, плавании и гимнастике разыгрывается только 34,5 % комплектов наград в Играх Олимпиад. Объемы финансирования спортивных федераций ежегодно корректируются с учетом спортивных достижений их спортсменов. Так, сборные команды США по

скоростному бегу на коньках и шорт-треку на зимних Олимпийских играх стабильно выигрывали большое количество медалей (2002 г. – 11, из них 4 золотые; 2006 г. – 10/4; 2010 г. – 10/1). Неудачное выступление этих команд на зимних Олимпийских играх 2014 г. в г. Сочи, где они завоевали одну серебряную медаль, отразилось на уменьшении финансирования федерации конькобежного спорта на 15 %: 2013 г. – 2,656 млн дол. США, 2015 г. – 2,259 млн дол. [15].

НОК США предусмотрена также персональная поддержка спортивного совершенствования и социального развития более 1700 элитных спортсменов, что соответствует полторному составу национальных олим-

пийских и паралимпийских команд по летним и зимним видам спорта. Так, в 2015 г. на их нужды было выделено 25 млн дол. США в виде прямых грантов на обеспечение спортивной подготовки (13,4 млн), медицинских пособий (8,1 млн), премиальных за спортивные награды (2,1 млн) и оплаты образования [32].

В основе высокого общекомандного результата национальной команды Китая на Играх XXXI Олимпиады 2016 г. лежит развитие видов спорта, которые имеют национальные традиции, высокий уровень достижений и соответствуют генетическим особенностям населения страны (бадминтон, настольный теннис, легкие весовые категории в тяжелой атлетике, спортивная гимнастика, прыжки на батуте, прыжки в воду, стрельба), а также видов спорта, в которых разыгрывают большое количество медалей и достижения в решающей степени определяют общекомандный успех (плавание, легкая атлетика, гребля академическая, гребля на байдарках и каноэ, парусный спорт) (табл. 2).

Более половины олимпийских медалей китайские спортсмены завоевывают в традиционных видах спорта. Наметившийся спад после Игр Олимпиады 2008 г. в общекомандных достижениях Китая в основном связан с потерей лидирующих позиций в этих видах спорта. Сначала в спортивной гимнастике: 2008 г. – 15 медалей (9 золотых); 2012 г. – 8 (4); 2016 г. – 3 (0). Затем, на Играх-2016, в бадминтоне, в котором китайские спортсмены завоевали всего 3 медали (2 золотые), имея в своем активе на предыдущих Играх-2012 по 8 медалей, и прыжках на батуте: 2008 г. – 3 медали (2 золотые), 2012 г. – 4 (1), 2016 г. – 2 (0).

Относительно развития медалеемных видов спорта реализовывалась правительственная программа «Проект 119». Название документа соответствует количеству золотых наград в видах спорта, в которых китайские спортсмены проигрывают США. Это легкая атлетика, плавание, гребля академическая, гребля на байдарках и каноэ, парусный спорт, где в 2008 г. разыгрывалось 122 комплекта медалей, а в 2012 и 2016 гг. – 121. Программа направлена на развитие инфраструктуры этих видов спорта, научно обоснованную методику подготовки спортсменов [3]. И хотя в этих видах спорта Китай не смог отобрать медали у США, китайские спортсмены по сравнению с Играми-2004 – 4 медали (3 золотые) – значительно улучшили

ТАБЛИЦА 2 – Результаты команды Китая в соревнованиях по приоритетным видам спорта на Играх Олимпиад 2004–2016 гг.

Виды спорта	Количество медалей на Играх Олимпиад, всего/золотых			
	2004 г.	2008 г.	2012 г.	2016 г.
<b>Традиционные</b>	<b>41/22</b>	<b>59/25</b>	<b>50/27</b>	<b>38/19</b>
Прыжки в воду	9/6	11/7	10/6	10/7
Гимнастика спортивная	4/1	15/9	8/4	3/0
Прыжки на батуте	1/0	3/2	4/1	2/0
Настольный теннис	6/3	8/4	6/4	6/4
Бадминтон	5/3	8/3	8/5	3/2
Стрельба	9/4	8/5	7/2	7/1
Тяжелая атлетика	8/5	6/5	7/5	7/5
<b>% общего количества медалей национальной команды</b>	<b>65,1/68,8</b>	<b>60,2/52,1</b>	<b>56,8/71,1</b>	<b>54,3/73,1</b>
<b>Включенные в «Проект 119»</b>	<b>6/4</b>	<b>14/5</b>	<b>18/7</b>	<b>15/3</b>
Легкая атлетика	2/2	2/0	6/1	6/2
Плавание	2/1	7/1	10/5	6/1
Гребля академическая	–	2/1	1/0	2/0
Гребля на байдарках и каноэ	1/1	1/1	–	–
Парусный спорт	1/0	2/1	1/1	1/0
<b>% общего количества медалей национальной команды</b>	<b>9,5/12,5</b>	<b>14,3/10,4</b>	<b>20,5/18,4</b>	<b>21,4/11,5</b>
<b>Остальные</b>	<b>16/6</b>	<b>26/9</b>	<b>20/4</b>	<b>17/4</b>
Количество видов	9	10	9	9
<b>% общего количества медалей национальной команды</b>	<b>25,4/18,8</b>	<b>26,5/18,8</b>	<b>22,7/10,5</b>	<b>24,3/15,3</b>
<b>Всего:</b>	<b>63/32</b>	<b>98/48</b>	<b>88/38</b>	<b>70/26</b>

свои достижения в плавании и беге (2008 г. – 9 медалей (1 золотая); 2012 – 16 (6 золотых); 2016 г. – 12 (3 золотые), чего нельзя сказать о гребле академической, гребле на байдарках и каноэ, парусном спорте, в которых прогресс не наметился.

В систему подготовки спортсменов Китая в олимпийских видах спорта вкладываются значительные инвестиции, в том числе 80 % национального спортивного бюджета [4]. На реализацию программы развития спорта высших достижений, направленной на увеличение количества спортсменов международного уровня, запланировано привлечь до 700 млн дол. США. При распределении финансирования между спортивными федерациями придерживаются принципа «формирование сильной спортивной нации на основе национальных видов спорта». Приоритетность в поддержке видов спорта, в которых китайские спортсмены имеют высокую конкурентоспособность на международной спортивной арене, нашла свое отражение в «Стратегическом плане завоевания олимпийских медалей в 2011–2020 гг.». Внимание спортивных национальных федераций сосредоточено на тех командах и

спортсменах, которые имеют высокий потенциал выиграть олимпийские медали. Спортсмены распределены на три группы: в первую группу входят около 700 сильнейших атлетов, во вторую – 1200, в третью – наиболее перспективные спортсмены на уровне провинций [33].

После получения Пекином права принимать XXIV зимние Олимпийские игры 2022 г. в Китае начали реализовываться «План развития зимних видов спорта (2016–2025 гг.)» и «План строительства национальных центров и сооружений по зимним видам спорта (2016–2022 гг.)». Планируется, что до 2025 г. зимними видами спорта будут заниматься 300 млн человек, из них более 50 млн будут участвовать в спортивных соревнованиях, что станет мощной базой по поиску и подготовке конкурентоспособных спортсменов. Индустрия по зимним видам спорта в 2020 г. достигнет 87 млрд дол. США и в 2025 г. – 145 млрд. Будет функционировать не менее 650 ледовых стадионов и более 800 горнолыжных курортов. Это согласуется с Программой реформ в спорте, согласно которой до 2025 г. вся спортивная отрасль будет оцениваться в 800 млрд дол. США (1 % ВВП)

ТАБЛИЦА 3 – Финансирование организацией «Спорт Великобритании» олимпийского цикла подготовки спортсменов к Играм XXXII Олимпиады 2020 г. в Токио, фунты стерлингов [31]

Вид спорта	Финансирование подготовки к Играм-2016	Финансирование подготовки к Играм-2020			
		Всего	Программы подготовки	Премии-рование спортсменов	Количество спортсменов
Гребля академическая	32 622 862	32 111 157	24 706 762	7 404 396	100
Легкая атлетика	26 824 206	27 136 245	23 387 131	3 749 114	76
Парусный спорт	25 504 055	26 231 379	22 365 000	3 866 379	65
Велосипедный спорт	30 267 816	-25 980 427	22 935 306	3 045 121	92
Плавание	20 795 828	21 742 914	18 965 289	2 777 625	54
Гребля на байдарках и каноэ	20 043 618	19 035 169	16 544 693	2 490 476	50
Хоккей на траве	16 141 393	18 018 945	12 723 612	5 295 333	80
Гимнастика	14 615 428	16 688 060	13 811 036	2 877 024	53
Конный спорт	17 992 600	15 361 769	12 573 732	2 788 037	65
Бокс	13 764 437	14 692 636	12 084 436	2 608 200	42
Тхэквондо	8 053 837	9 959 788	8 223 805	1 735 983	27
Прыжки в воду	7 467 860	8 805 908	7 325 560	1 480 348	28
Триатлон	7 457 997	8 127 753	7 049 372	1 078 381	25
Дзюдо	7 366 200	7 575 680	6 617 834	957 846	22
Стрельба	3 950 888	7 028 124	6 008 790	1 019 333	11
Современное пятиборье	6 972 174	6 649 932	5 716 682	933 250	18
<b>Всего</b>	<b>274 465 541*</b>	<b>265 145 887</b>	<b>221 039 040</b>	<b>44 106 847</b>	<b>808</b>

\* Включая виды спорта, не финансируемые в подготовке к Играм Олимпиады в Токио.

и создаст 600 тыс. новых рабочих мест. Однако некоторые специалисты считают такое прогнозирование слишком оптимистичным, учитывая что в настоящее время общий объем мировой спортивной индустрии составляет только 145 млрд дол. США [8].

Высокий уровень финансирования спорта высших достижений рассматривается как один из важнейших факторов, который способствовал значительному прогрессу спортивных достижений национальной команды **Великобритании** на Играм Олимпиад за 20 лет. Так, правительство страны на подготовку спортсменов к Играм XXVI Олимпиады 1996 г. в Атланте потратило 5 млн фунтов стерлингов и в итоге команда заняла 36-е место в неофициальном общекомандном зачете с 15 медалями (1 золотая). В олимпийском цикле подготовки к Играм XXXI Олимпиады 2016 г. в Рио-де-Жанейро организация «Спорт Великобритании», отвечающая за развитие спорта высших достижений, выделила рекордную сумму – 274,5 млн фунтов стерлингов. В результате команда Великобритании с 67 медалями (27 золотые) заняла второе общекомандное место, став первой страной, которая через четыре года

улучшила свои достижения, продемонстрированные в качестве хозяев предыдущих Олимпийских игр: на Играм XXX Олимпиады 2012 г. в Лондоне британские спортсмены завоевали 65 медалей и были третьи в неофициальном общекомандном зачете.

В Великобритании финансирование видов спорта и спортсменов осуществляется по принципу «никаких компромиссов», которой подразумевает поддержку лучших и прогрессирующих спортсменов. Придерживаясь данного подхода, организация «Спорт Великобритании» инвестирует только в федерации олимпийских видов спорта, спортсмены которых имеют высокие шансы на успех на Олимпийских играх [12]. Главными критериями являются количество выигранных медалей, количество подготовленных медальеров, качество существующих систем подготовки спортсменов и процессов по поиску и поддержке самых перспективных будущих чемпионов страны. Яркий пример – финансирование олимпийского цикла подготовки к Играм XXXII Олимпиады 2020 г. в Токио в объеме 265,2 млн фунтов стерлингов, которое, по сравнению с предыдущим олимпийским циклом, уменьшилось более чем на

9 млн фунтов стерлингов, что обусловлено снижением поступлений от Национальной лотереи (табл. 3).

Чтобы не допустить ухудшения подготовки сильнейших спортсменов, организация «Спорт Великобритании» вынуждена была прекратить финансирование пяти видов спорта (стрельбы из лука, бадминтона, фехтования, настольного тенниса и тяжелой атлетики) и присоединить их к видам спорта, которым было отказано в финансировании после Игр XXX Олимпиады в Лондоне. Впервые в перечень нефинансируемых попал вид спорта, в котором британские спортсмены на прошедших Олимпийских играх завоевали медаль, а именно бадминтон (бронзовая награда в Рио-де-Жанейро).

Спортивные федерации и их спортсмены имеют два уровня финансирования:

- «подиум» – наивысший уровень финансирования, обеспечивающий спортивные дисциплины, в которых спортсмены способны выиграть медали на Олимпийских играх и/или золотую медаль на Паралимпийских играх в течение четырех лет (паралимпийские серебряные и бронзовые медали не учитываются);

- «потенциал подиума» – финансирование спортивных дисциплин, в которых британские спортсмены могут конкурировать в борьбе за медали на следующих Олимпийских играх или Паралимпийских играх.

Поддержка программ подготовки спортсменов включает оплату работы тренеров мирового класса, специалистов спортивной науки и медицины, финансирование подготовки, направленной на акклиматизацию к условиям проведения соревнований, участие в международных соревнованиях, программ развития спортсменов, доступ к высокоэффективным учебным заведениям. Годовая поддержка одного спортсмена на уровне «подиум» составляет 36–60 тыс. фунтов стерлингов, на уровне «потенциал подиума» – 23–40 тыс. в зависимости от вида спорта.

Премирование спортсменов направлено на покрытие их личных спортивных и жизненных расходов. Максимальный порог дохода спортсменов, установленный организацией «Спорт Великобритании», составляет 65 тыс. фунтов стерлингов.

Размер премирования определяется рядом критериев, среди которых главным является достигнутый уровень спортивного



РИСУНОК 1 – Алгоритм потенциально-ориентировочного подхода к финансированию национальных спортивных федераций Германии [19]

мастерства и перспективы его повышения в дальнейшем. Спортсмены уровня «подиум» разделяются на три категории, с учетом специфики вида спорта:

- группа А (премии до 28 тыс. фунтов стерлингов) – призеры Олимпийских игр или чемпионатов мира, чемпионы Паралимпийских игр или чемпионатов мира;
- группа В (до 21,5 тыс.) – спортсмены, попавшие в восьмерку сильнейших на Олимпийских играх или чемпионатах мира, призеры на Паралимпийских играх или чемпионатах мира;
- группа С (до 15 тыс.) – спортсмены, имеющие потенциал завоевать медали на мировом или олимпийском уровне в течение четырех лет [30].

В директивных документах Немецкого олимпийского спортивного союза и Министерства внутренних дел ФРГ, на которое возлагается управление развитием спорта в стране, за последнее десятилетие выдвигается цель вернуть утраченные позиции национальной команды **Германии** на Олимпийских играх. По сравнению с Играми XXV Олимпиады 1992 г., на которых впервые вступала команда объединенной Германии и завоевала 82 медали (33 золотые), немецкие спортсмены на трех последних Играх Олимпиад в своем активе имеют в два раза меньше медалей: 2008 г. – 41 (16), 2012 – 44 (11), 2016 г. – 42 (17). На XXII зимних Олимпийских играх 2014 г. команда объединенной Германии показала свой худший общекомандный результат – 19 медалей (8).

После Игр Олимпиады 2012 г. специалисты широко обсуждали два альтернативных стратегических пути поддержки развития спорта высших достижений. Первый предусматривал дальнейшее соблюдение прису-

щего Германии широкого представительства видов спорта в системе олимпийской подготовки, что обуславливало необходимость увеличения государственного финансирования спорта спортивных федераций, второй – концентрацию ресурсов на перспективных видах спорта. Окончательное решение было принято в конце 2016 г. Оно основано на реструктуризации финансирования спортивной сферы, которое сосредотачивается на перспективных спортсменах, видах соревнований, спортивных дисциплинах, за счет высокой концентрации и усиления контроля предоставляемой поддержки.

Старый традиционный подход к финансированию национальных спортивных федераций базировался на трех главных критериях: количестве завоеванных медалей на двух последних Олимпийских играх (с коэффициентом весомости 3), количестве комплектов медалей, разыгрываемых на Олимпийских играх (3) и количестве спортсменов, выступавших на последних двух Олимпийских играх (1). Новый, так называемый потенциально-ориентировочный подход, помимо анализа спортивных достижений предусматривает определение потенциала в обеспечении будущих успешных выступлений спортсменов. Разработан алгоритм распределения финансирования (рис. 1).

Первоначально, на основе специально разработанной компьютерной программы «Системный анализ потенциала» («PotAS»), определяется интегральная оценка по 20 направлениям. Рассчитываются 60 показателей, имеющих коэффициенты весомости и касающихся результатов, достигнутых спортсменами в отдельных видах соревнований и дисциплинах, их перспективы на ближайшие

4 года и 8 лет, состояния ресурсного обеспечения (организационного, материально-технического, научно-методического, медицинского, кадрового и т.п.). Полученные данные анализирует комиссия по определению потенциала, в которую входят эксперты от Немецкого олимпийского спортивного союза, Федерального института спорта, Института прикладной науки и тренировки, Академии тренеров.

В результате все виды спорта (дисциплины, виды соревнований) распределяются на три кластера (группы): «совершенство», «потенциал», «небольшой потенциал или его отсутствие». Первой группе рекомендуется полное финансирование, второй – выборочное, третья – не финансируется. Рекомендации передаются на рассмотрение Министерству внутренних дел, земельным структурным управлениям, спортивным федерациям, партнерам – для согласования общего пакета финансирования из разных источников. Итоговыми конкретными предложениями руководствуется Комитет по грантам, в который входят представители Немецкого олимпийского спортивного союза, Министерства внутренних дел и земельных структурных управлений (при их участии в финансировании) [18].

Общее финансирование спорта в Германии обходится в несколько миллиардов евро, четверть из него – федеральное. В 2017 г., который рассматривается как переходной этап, федеральное финансирование спорта высших достижений проходило по старой схеме в пределах 170 млн евро. В дальнейшем в распоряжении Комиссии по анализу потенциала предусмотрено направить 500–700 млн евро. Предложенная реформа вызвала много критики специалистов относительно прекращения финансирования неперспективных видов спорта, что негативно отразится на их развитии в Германии, и опасения, что такой подход уменьшит государственную поддержку спорта.

В **Японии** доминирующая роль в формировании и определении направлений развития политики по спорту высших достижений принадлежит правительству. Деятельность общественных спортивных организаций, таких, как Японский олимпийский комитет (ЯОК) и национальные федерации, характеризуется значительной зависимостью от государственных ресурсов, отсутствием значительной автономии и строгой отчетностью перед государством. Доход

ЯОК, помимо инвестиций от правительства, состоит также из пожертвований от частного сектора, поступлений от спортивной лотереи «Тото». В 2015 г. ЯОК получил около 115 млн дол. США. Большая часть доходов приходится на правительственные гранты (около 40 %) и доходы от коммерческой деятельности (около 49 %), полученные в основном за счет лицензирования и спонсорства. От продажи лотереи две третьих прибыли направляется на развитие спорта и треть – в государственную казну. В рамках налоговой системы ЯОК за общественную деятельность освобождается от налогообложения. На поддержку программ подготовки спортсменов направляется 80 %, маркетинговой деятельности – 8,5 %, олимпийского движения – 4,5 %, на участие спортсменов в международных соревнованиях – 4 %, административную и другую деятельность – 3 %. В 2015 г. расходы ЯОК составили 100 млн дол. США [5].

Государственная поддержка осуществляется в отношении только тех национальных спортивных федераций Японии, которые представили и согласовали с ЯОК программы, ориентированные на отбор и подготовку спортсменов для участия в Олимпийских играх. Японским правительством было поручено Национальному олимпийскому комитету разработать критерии оценки эффективности деятельности национальных спортивных федераций для предоставления им государственного финансирования. ЯОК подготовил комплекс качественных и количественных показателей, в котором особое внимание уделяется результатам, достигнутым спортсменами в международных соревнованиях, и их системы идентификации и развития талантов. В частности, 70 пунктов из 100 – это спортивные достижения, 30 – качество управления подготовкой спортсменов. По первому критерию оцениваются результаты на Олимпийских играх, Азиатских играх, молодежных чемпионатах мира, других крупных международных соревнованиях с высоким уровнем конкуренции в борьбе за медали, а также потенциальные возможности в завоевании медалей в будущих соревнованиях. За результаты на предыдущих Олимпийских играх национальная федерация может получить максимум 45 очков, за медали на других международных соревнованиях – 25. При оценке качества управления подготовкой спортсменов учитывается деятельность

федерации по подготовке и повышению квалификации тренеров, задействованные людские ресурсы, проводимые мероприятия по повышению международной конкурентоспособности спортсменов, антидопинговая деятельность, эффективность использования спортивных тренировочных центров, информационное, медицинское и научное обеспечение, сотрудничество с ЯОК [29]. Все национальные федерации распределены по пять групп (табл. 4).

До недавнего времени Франция относилась к одной из немногих стран, которые придерживаются стратегии инвестирования всех видов спорта и не сосредоточивала имеющиеся ресурсы на приоритетных спортивных дисциплинах в ущерб другим видам спорта. С выдвижением Парижа в качестве места проведения Игр XXXIII Олимпиады 2024 г. началась новая реформа спорта во Франции под названием «Наследие-2024». Приоритетным стало выявление и концентрированная поддержка тех видов спорта, в которых имеется наилучший потенциал завоевать олимпийские награды. Ужесточились требования к видам спорта и спортивным дисциплинам, которые могут относиться к элитному спорту. Их ранг основывается на перечне видов спорта и дисциплин, признанных Международным олимпийским комитетом, а также масштабы и популярности соревнований, проводимых международными спортивными федерациями. Выделяют три группы:

- виды спорта и дисциплины, представленные в программе Олимпийских и Паралимпийских игр;
- неолимпийские виды, соревнования по которым являются популярными на

международном и национальном уровнях, характеризуются большим количеством участвующих спортсменов и стран, имеют высокую социальную и (или) экономическую привлекательность;

- виды спорта и дисциплины, которые в ближайшей перспективе могут попасть в программу Олимпийских и Паралимпийских игр.

Основными критериями являются их универсальность и эффективность. Универсальность дисциплины оценивается по среднему количеству стран, участвующих в чемпионатах мира среди взрослых в течение последних четырех лет, эффективность – по среднему рангу спортсменов Франции по завоеванным медалям в этих соревнованиях. По мере снижения критерия универсальности увеличиваются требования к критерию эффективности. Поэтому в олимпийском цикле вид спорта или спортивная дисциплина относятся к элитной группе: независимо от ранга сборной Франции, если в главных международных соревнованиях принимало участие в среднем за четыре года более 30 стран, или при условии, что национальная команда входит в четверку сильнейших (в среднем за четыре года) в соревнованиях с участием не менее 15 стран [21].

Спорт высших достижений во Франции имеет множество разнообразных источников финансирования. В последние годы отмечается тенденция увеличения государственной поддержки сферы спорта. Так, в 2017 г. было выделено 521 млн евро, что на 8 % больше по сравнению с 2016 г. Целевое финансирование осуществляют на основании подписания соглашения Министерства спорта Франции со спортивными федера-

ТАБЛИЦА 4 – Рейтинг национальных спортивных федераций Японии [29]

Рейтинговая группа	Количество федераций	Федерации по видам спорта
A+	7	Плавание, дзюдо, борьба, гимнастика, лыжный спорт, футбол, конькобежный спорт
A	2	Волейбол, легкая атлетика
B	14	Фехтование, настольный теннис, теннис, бадминтон, стрельба из лука, велосипедный спорт, триатлон, хоккей на льду, парусный спорт, керлинг, тяжелая атлетика, гребля на байдарках и каноэ, стрельба пулевой, регби
C	19	Бокс, тхэквондо, баскетбол, гандбол, биатлон, гребля академическая, хоккей на траве, конный спорт, современное пятиборье, стрельба стендовая, бобслей, санный спорт и скелетон, гольф, софтбол, бейсбол, каратэ-до, боулинг, софт теннис, ушу, сквош
D	10	Сумо, альпинизм, бодибилдинг, кендо, спортивные танцы, нагитана, дзюкэндо, кюдо, бильярд, наншики



РИСУНОК 2 – Группы спортсменов Федерации плавания Франции [11]:  
 ИО – Игры Олимпиады; ЧМ – чемпионат мира; ЧЕ – чемпионат Европы;  
 ЮЧМ – юниорский чемпионат мира; ЮОИ – Юношеские Олимпийские игры; ЮЕИ – Юношеские Европейские игры; ЮЧЕ – юниорский чемпионат Европы

циями, местными органами власти и разными организациями. Средства по решению Национальной комиссии спорта высших достижений выделяют преимущественно через Национальный центр развития спорта. В последние годы бюджет этой организации составляет около 260 млн евро. Средства профильного Министерства и Национального центра развития спорта – важный механизм реализации государственной политики в области спорта высших достижений и управления процессом подготовки элитных спортсменов. Базовым моментом здесь являются контракты, которые подписываются между спортсменом и государством. При принятии решения о предоставлении финансирования и его объема руководствуются списками групп спортсменов разного уровня подготовленности, формируемыми национальными спортивными федерациями в соответствии с разработанными критериями (рис. 2). По рекомендациям национальных спортивных федераций Министерство спорта ежегодно утверждает списки 700–800 элитных спортсменов. На индивидуальную поддержку взрослых спортсменов выделяется 9,5 млн евро, молодежи – 850 тыс.

В 2016 г. национальные команды Республики Корея по 45 видам спорта были представлены 1229 спортсменами, которым помогли 257 отечественных и зарубежных

тренеров (табл. 5). Руководство страны придерживается мнения, что такому небольшому государству, как Республика Корея, невозможно полноценно обеспечивать все виды спорта. Поэтому значительные средства вкладываются лишь в развитие приоритетных видов спорта.

Убедительным примером концентрации усилий на подготовке в приоритетных для страны видах спорта являются результаты выступления южнокорейских спортсменов на зимних Олимпийских играх. Не имея медалей до XVI зимних Олимпийских игр 1992 г. в Альбервиле, команда Республики Корея на последних семи зимних Играх завоевала в общей сумме 53 медали: золотых – 26, серебряных – 17, бронзовых – 10. Все награды – в дисциплинах конькобежного спорта: шорт-трек – 42 медали (21 золотых, 12 серебряных, 9 бронзовых), скоростной бег на коньках – 9 (4, 4, 1), фигурное катание

на коньках – 2 (1, 1, 0). Результаты выступления корейских спортсменов на зимних Олимпийских играх показывают, что, применяя концентрированный подход, стране понадобилось менее двадцати лет, чтобы прочно обосноваться среди сильнейших команд по зимним видам спорта, в которых успехи корейских спортсменов достигли уровня выступления их соотечественников на Играх Олимпиад. Среди летних видов спорта южнокорейские спортсмены являются бесспорными лидерами в стрельбе из лука, в котором они впервые соревновались на Играх XXIII Олимпиады 1984 г. в Лос-Анжелесе. С того времени они завоевали 39 медалей (23 золотые, 9 серебряные, 7 бронзовые), что составляет 55,7 % общего количества разыгрываемых медалей и 67,6 % золотых наград в олимпийском турнире по стрельбе из лука. Успешно выступают спортсмены Республики Корея в соревнованиях по тхэквондо, завоевав на Играх Олимпиад наибольшее количество медалей – 19 (12 золотые, 2 серебряные, 5 бронзовые). Также южнокорейские специалисты активно работают над созданием конкурентоспособных систем подготовки спортсменов в легкой атлетике, плавании, гимнастике, лыжном спорте, настольном теннисе и дзюдо.

Приоритетность видов спорта прослеживается во всей национальной системе подготовки спортсменов, которая включает три четко скоординированных уровня: команда перспективной молодежи, кандидаты в национальную команду непосредственно национальная команда. По рекомендации национальных спортивных федераций специалисты Института спортивной науки проводят научную экспертизу молодых спортсменов. В 2000-х годах перед южнокорейскими специалистами возникла проблема в поиске талантливых детей к занятиям спортом, что обусловлено влиянием политики контроля над рождаемостью и экономическим благосостоянием. Были усовершенствованы программы поиска и

ТАБЛИЦА 5 – Количественный состав национальных команд Республики Корея в 2016 г. [1]

Виды спорта	Количество						Итого
	видов спорта	тренеров	зарубежных консультантов	спортсменов			
				мужчин	женщин	всего	
Летние	38	182	33	568	468	1036	1251
Зимние	7	38	4	113	80	193	235
Итого:	45	220	37	683	548	1229	1486

развития спортивных талантов. В 2016 г. на базе Института спортивной науки был создан Центр развития талантов нового поколения. Ежегодно комплексное обследование проходит около 500 детей. В результате такой работы в 2000-х годах было отобрано около 2 тыс. спортсменов. Для сохранения возрастной пирамиды в спорте было принято решение расширить количество детей в перспективной группе: с 1820 чел. (2013) до 3300 (2017).

Спортсмены, которые являются перспективными в спортивном совершенствовании, имеют возможность получить грант Корейского олимпийского комитета. Комитет по назначению грантов оценивает и выбирает лучших из спортсменов, рекомендованных национальными спортивными федерациями и городскими и провинциальными спортивными советами. В предоставлении грантов участвуют Министерство просвещения, науки и техники, Министерство культуры, спорта и туризма, Корейский олимпийский комитет. Ежегодно грантами и дипломами награждаются до 900 спортсменов, которые

попали в пятерку лучших на чемпионатах страны или установили рекорд, или были в призерах на Национальном юниорском спортивном фестивале. Предусмотрены также пенсии для победителей и призеров Олимпийских игр, Азиатских игр и чемпионатов мира, на которые расходуется более 8 млн дол. США [16].

Правительство **Италии** финансирует спортивные федерации через Национальный олимпийский комитет. Комиссия НОК Италии использует специально разработанную модель, в которой в процентном соотношении представлено распределение финансов между разными оцениваемыми категориями (рис. 3).

В каждой категории распределение финансов осуществляется в соответствии с расчетными индексами по всем спортивным федерациям. Для примера, распределение финансов, направленных на поддержку федераций с высоким потенциалом удержания и улучшения достижений на международном и олимпийском уровне, между олимпийскими видами спорта осуществляется

по двум основным категориям: значимость вида спорта (80 % финансирования) и спортивные результаты итальянских спортсменов в главных международных соревнованиях (20 %).

Значимость видов спорта определяется по четырем критериям: представительство в олимпийской программе (25 % финансирования по данной категории), популярность соревнований (30 %), признание в мире (30 %) и распространенность среди населения (15 %). По первому показателю вычисляется процент представленных спортивных дисциплин по этому виду спорта в программе олимпийских игр. Популярность соревнований по виду спорта определяется по результатам опроса населения: более 7 тыс. респондентов должны ответить на 14 вопросов, касающихся их интереса к виду спорта, просмотра соревнований с помощью средств массовой информации и посещения соревнований. Признание вида спорта в мире (30 %) характеризуется количеством стран, являющихся членами международной спортивной федерации. Определение

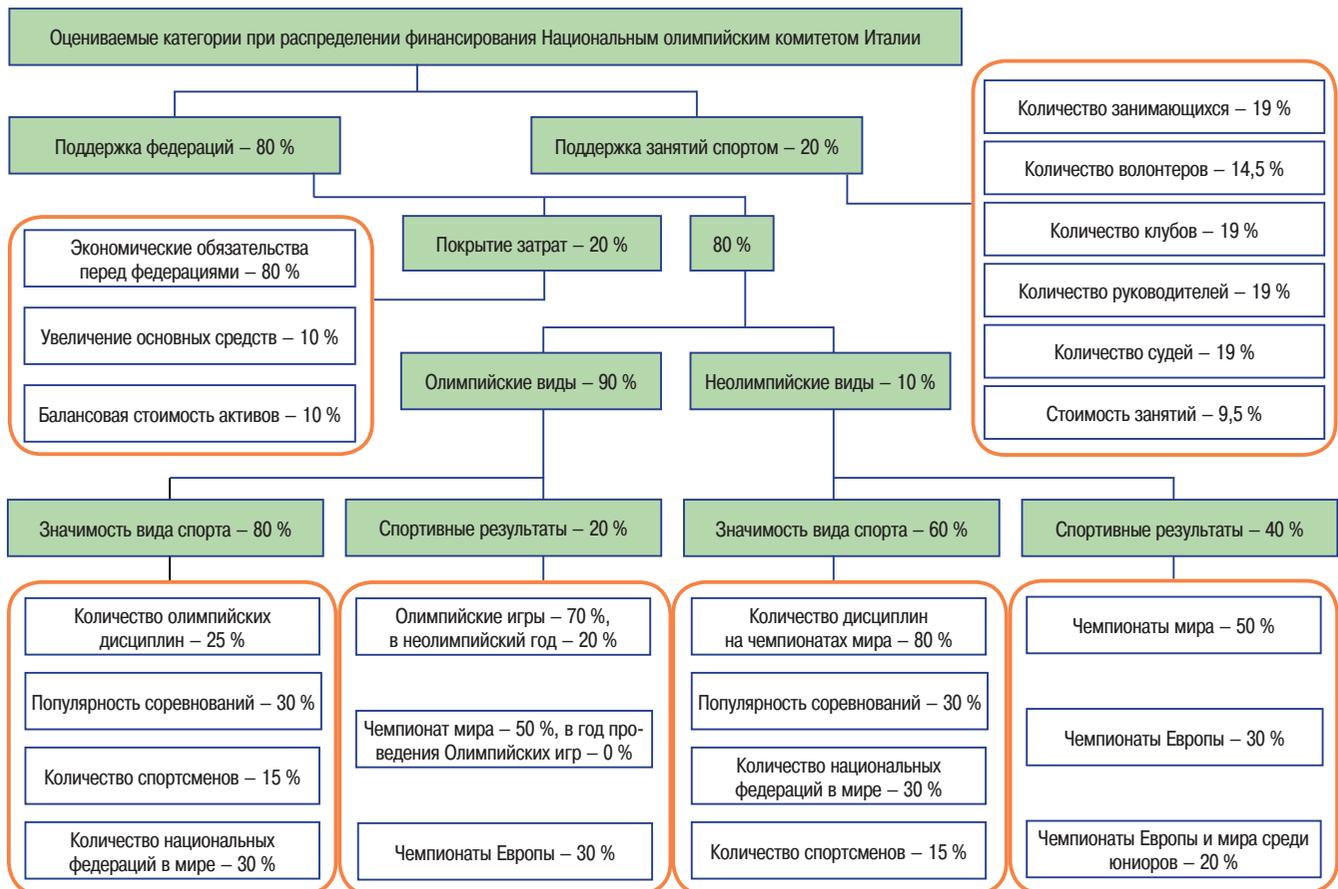


РИСУНОК 3 – Схема распределения финансирования между национальными спортивными федерациями Национальным олимпийским комитетом Италии

распространенности вида (15 %) основывается на подсчете количества активно занимающихся спортсменов, имеющих соответствующий сертификат, медицинское заключение и право выступать в соревнованиях, включенных в календарь спортивных федераций.

В категории «спортивные результаты» учитываются 1–8-е места, занятые спортсменами национальных федераций в главных международных соревнованиях. Количество занятых мест в командных спортивных играх умножается на коэффициент 2,5. В год проведения Олимпийских игр 70 % финансирования по этой категории распределяются между федерациями по результатам выступления их команд и спортсменов на олимпийских аренах и 30 % – на чемпионатах Европы. В остальные годы: Олимпийские игры – 20 %, чемпионаты мира – 50 % и чемпионаты Европы – 30 %. Таким же образом распределяются финансы между спортивными организациями по остальным категориям [23].

В 2017 г., в соответствии с представленной моделью, наибольшее финансирование от НОК Италии получили национальные спортивные федерации футбола (33 млн евро или 22,6 % общего финансирования федераций), плавания (6,6 млн или 4,7 %), легкой атлетики (6,4 млн или 4,4 %), лыжного спорта (5,5 млн или 3,6 %), велосипедного спорта (5,2 млн или 3,6 %), волейбола (5 млн или 3,4 %), фехтования (4,9 млн или 3,4 %), дзюдо (4,8 % или 3,3 %), тенниса (4,3 млн или 2,9 %) и баскетбола (4,2 млн или 2,9 %). Взносы НОК составляют в среднем около 34 % доходов национальных спортивных федераций. В большей степени от взносов национального олимпийского комитета зависят федерации хоккея на траве (89 %), бадминтона (82 %), гребли на байдарках и каноэ (79 %), современного пятиборья (79 %) и стендовой стрельбы (72 %). В общей совокупности доходов всех федераций наибольшую долю (62 %) они имеют от собственной деятельности, в основном за счет членских взносов, спонсорства и прав на телевидении. Лидерами здесь являются федерации регби (88 %), тенниса (88 %), баскетбола (74 %), футбола (72 %), волейбола (67 %), плавания (64 %), лыжного спорта (64 %), гольфа (61 %). Сумма поступлений от взносов на местном и государственном уровнях по сути незначительна (4 %). Также сильно федерации отличаются по объе-

мам финансирования, направляемого на подготовку спортсменов: если в бейсболе и софтболе это 52 % общего финансирования организации, в хоккее на траве – 53 %, то в регби – 86 %, теннисе – 88 % [9].

В качестве важнейших организационно-методических направлений принятой в Австралии стратегии определено поощрение развития видов спорта, в которых австралийские спортсмены традиционно добиваются высоких результатов на мировой спортивной арене, а также всемерное содействие привлечению и объединению источников финансирования в направлении рационального использования финансовых ресурсов с позиций завоевания медалей и оптимизации процесса подготовки и соревновательной деятельности потенциальных членов сборной команды [24].

Согласно документу «Австралия 2012–2022 гг.: преимущество для победы» инвестиции направляются в национальные спортивные федерации с учетом приоритетности видов спорта, в которых спортсмены имеют наибольшие шансы на краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный успех на международной арене. Все виды спорта разделены на пять категорий: основные, перспективные, показательные, национальные и другие. Олимпийские виды спорта входят во все категории, кроме показательной, которая объединяет культурно значимые для Австралии женский крикет и спасательный серфинг. Комиссией по спорту Австралии национальным федерациям по олимпийским видам спорта в 2016–2017 годичном цикле подготовки спортсменов было выделено более 85 млн австралийских дол., в 2017–2018 – более 88 млн дол. за счет увеличения финансирования подготовки спортсменов в зимних видах спорта, новых летних видах спорта, женских спортивных дисциплинах. Также финансируется участие спортсменов в международных соревнованиях в объеме более 19 млн дол.

К основной категории отнесены виды спорта, в которых австралийские спортсмены имеют высокие показатели по завоеванию олимпийских медалей и хорошие перспективы в достижении успеха в будущих Олимпийских играх. Выделено два уровня видов спорта. На первом уровне (F1) виды спорта имеют высокую вероятность завоевания золотых медалей на Олимпийских играх в течение следующих двух олимпийских циклов, что подтверждается наличием медалей

на двух из трех предыдущих Олимпийских играх (включая хотя бы одну золотую медаль), стабильным достижением запланированных результатов и строгим управлением подготовкой спортсменов в последнем цикле. К этому уровню отнесены парусный спорт (на 2017–2018 годичный цикл подготовки спортсменов выделено 7,6 млн дол.), плавание (8,4 млн дол.) и лыжный спорт (4,2 млн дол.). В основных видах второго уровня (F2) имеется хорошая вероятность завоевать медали на Олимпийских играх в течение следующих двух олимпийских циклов, что подтверждается наличием медалей на двух из трех прошлых Олимпийских играх, но в них не удалось достичь целевых показателей и/или строго управления подготовкой спортсменов в последнем олимпийском цикле. Это легкая атлетика (6,6 млн дол.), баскетбол (женщины), велосипедный спорт (7,8 млн), гребля на байдарках и каноэ (4,7 млн дол.), прыжки в воду (2,3 млн дол.), конный спорт (2,1 млн дол.), хоккей на траве (мужчины), гребля академическая (7,4 млн дол.), стрельба (2,1 млн дол.), триатлон (2,2 млн дол.), водное поло (женщины).

К перспективной категории отнесены виды спорта, в которых австралийские спортсмены имеют отдельные успехи на предыдущих Олимпийских играх, чемпионатах мира и потенциал для достижения успеха в течение следующего или, возможно, двух олимпийских циклов. Здесь олимпийские виды также разделены на два уровня. На первом уровне (P1) представлены виды спорта, в которых спортсмены имеют потенциал завоевать медали на предстоящих Олимпийских играх, что подтверждается завоеванием медалей в олимпийских дисциплинах на чемпионатах мира (или их эквиваленте) за последние четыре года, положительной динамикой спортивных результатов, указывающей на возможность завоевания олимпийских медалей, умением управлять подготовкой спортсменов. К этой группе отнесены стрельба из лука (702,8 тыс. дол.), гольф (959,5 млн дол.), хоккей на траве (женщины), современное пятиборье (235,1 тыс. дол.), регби 7 (женщины), софтбол (1,2 млн дол.), серфинг (1,2 млн дол.). На втором уровне (P2) перспектива завоевания медалей в течение следующих двух циклов на Олимпийских играх подтверждается попаданием спортсменов в восьмерку сильнейших в олимпийских дисциплинах на отборочных соревнованиях

(или их эквиваленте) за последние четыре года, положительной динамикой спортивных результатов, указывающей на высокий потенциал завоевать медали в течение двух олимпийских циклов, умением управлять подготовкой спортсменов. К этому уровню потенциальных видов спорта отнесены: бейсбол (415 тыс. дол.), баскетбол (мужчины), бокс (807,5 тыс. дол.), футбол (женщины), гимнастика (2,3 млн дол.), регби 7 (мужчины), тхэквондо (351 тыс. дол.), пляжный волейбол, водное поло (мужчины).

Национальная категория объединяет виды спорта, в которых австралийские спортсмены имеют малую вероятность достичь успеха в следующие два олимпийских цикла. Это виды спорта, в которых не завоевывались медали на трех предыдущих Олимпийских играх и чемпионатах мира, а динамика результатов свидетельствует о необходимости значительного улучшения процесса подготовки спортсменов. Сюда отнесены: футбол (мужчины), дзюдо (634,4 тыс. дол.), настольный теннис (250,4 тыс. дол.), волейбол (мужчины). С учетом категории и уровня мужских и женских команд распределяется между ними финансирование, предназначенное для спортивных игр: баскетбол (4,8 млн дол.), футбол (1,7 млн дол.), хоккей на траве (6,7 млн дол.), волейбол (2,1 млн дол.), водное поло (3,1 тыс. дол.). Остальные олимпийские виды спорта не получают финансирования спорта высших достижений, но имеют доступ к общим ресурсам Комиссии по спорту Австралии и Австралийского спортивного института. Это фехтование, гандбол, каратэ, скейтбординг, скалолазание, синхронное плавание, теннис, волейбол (женщины) и борьба [13].

Комиссия по спорту, помимо финансирования национальных спортивных федераций, назначает индивидуальные гранты сильнейшим спортсменам (dAIS grant). С учетом результатов на чемпионатах мира, которые проводились в последние 12 мес., и потенциала на завоевание олимпийской медали, спортсменам выдается грант на 6 мес. (табл. 6). В 2017 г. гранты получили 981 спортсмен, которым в общей сумме было выплачено более 12 млн австралийских долларов.

После слабого выступления спортсменов Австралии на Играх XXXI Олимпиады 2016 г. в Рио-де-Жанейро подверглись критике изменения, проведенные в управлении спортивными федерациями, многие из

ТАБЛИЦА 6 – Индивидуальные гранты спортсменов Комиссии по спорту Австралии [10]

Уровни грантов	Место на чемпионате мира (или эквивалентном соревновании)	Размер гранта, тыс. австралийских дол.
OP1	1-е	17,5
OP2	2-е	16,
OP3	3-е	15,5
OP4	4-е	14,0
OP5	5–6-е	11,5
OP6	7–8-е	7,5
OP7	Остальные перспективные спортсмены с потенциалом на завоевание медали на будущих Олимпийских играх	2,5–6,0

которых возглавили хорошие менеджеры, однако не имеющие опыта работы в сфере спорта, а также уменьшение значимости Австралийского института спорта (АИС) в Канберре. В 2012 г. правительство приняло решение в рамках десятилетнего плана финансирования элитного спорта прекратить предоставлять Институту программы по спорту высших достижений и сосредоточить его деятельность на резервном и массовом спорте. За реализацию программ подготовки спортсменов высокого класса, ранее возглавлявшиеся на АИС, стали отвечать национальные спортивные федерации. Поэтому вновь стали актуальными вопросы по улучшению управления сферой спорта, ее реструктуризации и организации, оптимизации деятельности государственных органов по осуществлению надзора за национальными федерациями, более эффективному использованию ресурсов.

Признано, что государственного финансирования недостаточно для достижения амбициозных целей австралийского спорта: падение в неофициальном общекомандном зачете на Играх Олимпиад в пятерку сильнейших стран и на зимних Олимпийских играх – в число первых пятнадцати команд, выиграть Игры Содружества и иметь не менее 20 чемпионов мира ежегодно. Дополнительные денежные поступления спорт имеет от Австралийского спортивного фонда и Австралийского олимпийского фонда. Австралийский спортивный фонд за 30 лет своего существования (с 1986 г.) реализовал более 2 тыс. проектов со 1200 спортивными организациями и спортсменами на общую сумму более 300 млн дол. Австралийский олимпийский фонд, созданный в 1996 г., имеет чистые активы почти 150 млн дол., а

его годовой доход составляет более 8 %. Для сохранения конкурентоспособности австралийских спортсменов рассматриваются другие альтернативные источники для получения целевых выплат, в частности, создание, по примеру Великобритании и Германии, онлайн-лотереи. Предполагается, что вовлечение небольшого количества австралийских спортсменов в олимпийскую подготовку позволит обеспечить ее высокое качество, финансовое, организационное и материально-техническое обеспечение, а также контроль за тренировочной и соревновательной деятельностью спортсменов, за работой специалистов и обслуживающего персонала.

В Нидерландах вопрос дифференцированной финансовой поддержки национальных спортивных федераций возник в начале 2000-х годов, когда спортсмены страны начали утрачивать свои высокие позиции в видах спорта, в которых они традиционно завоевывали медали (табл. 7).

Начавшиеся реформы заключались в увеличении расходов на спорт высших достижений со сосредоточением их на подготовке спортсменов в ограниченном количестве спортивных дисциплин. 44% имеющихся финансовых средств, предназначенных Национальным олимпийским комитетом для спортивных федераций, стали направляться на виды спорта, в которых нидерландские спортсмены имели реальный шанс завоевать медали на Олимпийских играх и чемпионатах мира. Это парусный спорт, плавание, дзюдо, гребля академическая, конькобежный спорт, хоккей на траве, конный спорт (конкур и выездка), баскетбол, велосипедный спорт (шоссе, женщины). Первым позитивным итогом предпринятых мер стали результаты спортсменов в соревнованиях по

ТАБЛИЦА 7 – Количество медалей, завоеванных спортсменами Нидерландов в видах спорта на Олимпийских играх и зимних Олимпийских играх 1998–2016 гг. (выборочные значения)

Вид спорта	Общее количество медалей (золотых медалей) на зимних Олимпийских играх/Играх Олимпиад				
	1998/2000	2002/2004	2006/2008	2010/2012	2014/2016
Плавание	8 (5)	7 (2)	2 (2)	4 (2)	2 (2)
Велосипедный спорт	4 (3)	4 (1)	1 (1)	3 (1)	6 (2)
Гребля академическая	4 (3)	3 (0)	2 (1)	3 (0)	3 (1)
Конный спорт	4 (2)	1 (1)	2 (1)	4 (0)	0 (0)
Дзюдо	1 (1)	4 (0)	5 (0)	2 (0)	1 (0)
Конькобежный спорт	11 (5)	8 (3)	9 (3)	6 (3)	23 (8)

конькобежному спорту на XXII зимних Олимпийских играх 2014 г. в Сочи, которые для команды Нидерландов были самыми успешными за все время ее выступления в зимних Олимпийских играх, а по количеству завоеванных медалей (24) уступили только олимпийским достижениям голландских спортсменов на Играх XXVII Олимпиады 2000 г. в Сиднее (25 наград). Среди летних видов спорта, на Играх XXXI Олимпиады 2016 г. в Рио-де-Жанейро была прервана негативная динамика результатов команды Нидерландов в велосипедном спорте.

Программа развития спорта в Нидерландах на 2017 г. и последующие годы предполагает в стратегии отбора программ по спортивным дисциплинам три шага: признание, оценку и финансирование [28].

Спортивные дисциплины признаются на основании их представительства на Олимпийских играх и популярности в мире. Учитывается степень глобализации вида спорта. К элитному уровню относятся спортивные дисциплины, которые представлены на Олимпийских играх и в Кубках мира с участием более 56 мужчин или более 38 женщин; к международному – с участием в Кубках мира 24–56 мужчин или 24–38 женщин; не признаются, если в Кубках мира по этим дисциплинам участвует менее 24 спортсменов. Признание фиксируется в течение четырех лет и не предусматривает автоматического финансирования подготовки спортсменов в избранной дисциплине.

Для того чтобы иметь право подать заявку на финансирование, программы оцениваются по следующим критериям: цель выполнения, наличие спортсменов, продолжительность подготовки и обязательства федерации.

Выполнение программы должно давать реальные предпосылки спортсменам

попасть в призеры чемпионатов мира и Олимпийских игр в 2020 и/или 2024 г. Это подтверждается тремя компонентами:

- уровень результатов: количественный показатель, суммирующий очки за результаты на последних четырех Олимпийских играх и/или чемпионатах мира;

- динамика результатов: количественная и качественная оценка запланированных и фактических результатов в период 2013–2016 гг.;

- перспективность результатов: качественная оценка возможностей достичь результатов мирового уровня к 2024 г.

В программе обязательно указываются спортсмены, показывающие результаты мирового уровня, и атлеты, имеющие потенциал достичь высоких результатов в будущих соревнованиях, с контактной информацией.

В программе должна быть предусмотрена централизованная подготовка спортсменов, организованная национальными федерациями, продолжительностью не менее 250 дней (в командных видах спорта – не менее 90 дней). В остальное время спортсмены тренируются в клубах.

Обязательным условием является наличие обязательства национальной федерации софинансировать, по крайней мере, 30 % общей сметы выполнения программы подготовки спортсменов за счет собственных средств (членских взносов, других взносов и спонсорской помощи) или других источников, которые необходимо указать в документе.

Программы, которые отвечают всем четырем критериям, проходят спортивную техническую экспертизу и рассматриваются группой экспертов по предоставлению финансирования. Предусматривается финансирование двух типов целевых программ: подготовки элитных и перспективных спортсменов. В признанных спортивных дисциплинах

финансирование могут получить две или одна из программ подготовки.

Целевые программы подготовки одного или нескольких элитных спортсменов, являющихся призерами чемпионатов мира, Олимпийских игр, рассчитаны на четыре года до Игр Олимпиады 2020 г. Целевые программы подготовки нескольких молодых спортсменов, имеющих потенциальные возможности стать призерами будущих чемпионатов мира, Олимпийских игр, охватывают восьмилетний период до 2024 г.

Помимо данных целевых программ финансируются две другие группы программ, рассчитанных на централизованную подготовку спортсменов высокого класса или перспективной молодежи под руководством национальных федераций, продолжительностью не менее 125 дней (в командных видах спорта – не менее 90 дней).

Для финансирования программ спортивной подготовки в видах спорта с высоким уровнем популярности и конкуренции на мировой арене и требующих более восьми лет для достижения голландскими спортсменами мирового уровня конкурентоспособности предусмотрено создать отдельный фонд за счет государственно-частного партнерства. Цель этого фонда состоит также в структурировании финансирования в долгосрочной перспективе, предусматривающей продолжительную спортивную карьеру атлетов и формирование успешной профессиональной деятельности после ее завершения.

Индивидуальные финансовые услуги голландским спортсменам предоставляет независимая организация «Спортивный фонд». Для определения объема получаемого пособия спортсменов делят на три категории:

- А-статус: спортсмены, завоевавшие 1–8-е места на чемпионатах мира и имеющие перспективу попасть в призеры будущих соревнований;

- В-статус: спортсмены, завоевавшие 1–16-е места на чемпионатах мира;

- НР-статус: спортсмены с высоким потенциалом.

Спортсмены, имеющие право на финансовую поддержку, должны соблюдать определенные правила и регулярно подтверждать свой спортивный уровень. Фонд управляет капиталом, выделенным Министерством здравоохранения, социального обеспечения и спорта, партнерами Национального олимпийского комитета и «Лотто» [17].

**Выводы.** Высокие достижения национальных команд анализируемых стран на Олимпийских играх основываются в основном на завоевании большинства медалей в ограниченном количестве видов спорта. Разный вклад национальных федераций в общекомандный успех является главным аргументом дифференцированного распределения государственного и/или частного финансирования между спортивными организациями. Выявлено многообразие подходов к выбору, анализу и учету показателей результатов деятельности национальных спортивных федераций при определении объемов их финансирования.

Выбор критериев оценки характеризуется стремлением охватить все составляющие деятельности организаций: ее ресурсное обеспечение (кадровое, материально-техническое, научно-методическое и т.п.), управленческие процессы (планирование, организация, стимулирование и контроль работы), результаты функционирования (достижения в выступлениях спортсменов на соревнованиях и развитии спорта в стране). Анализ показателей результатов деятельности спортивных федераций основывается на принципах объективности (использование точных аналитических расчетов, привлечение широкого круга экспертов и т.п.), при-

оритетности (придание разной значимости показателям в общей оценке), действенности (сравнение намеченных и фактических результатов), рациональности (сопоставление затраченных ресурсов и достигнутой цели), систематичности (соблюдение периодичности в получении информации). Показатели результатов деятельности спортивных национальных федераций учитываются при оценке их финансовых расходов в предшествовавшем периоде, расчетах и обсуждении запрашиваемых объемов финансирования предстоящего периода, заключении контрактов по финансовой поддержке, контролю и коррекции использования финансов.

### ■ Литература

1. Корейский олимпийский комитет: официальный сайт. — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.sports.or.kr/contents/zuyosaup\\_3.html](https://www.sports.or.kr/contents/zuyosaup_3.html).
2. Платонов В. Организационно-управленческие модели подготовки спортсменов высокой квалификации в условиях политизации и коммерциализации олимпийского спорта / В. Платонов, Т. Есентаев // Наука в олимп. спорте. — 2015. — № 2. — С. 19–26.
3. Платонов В. Н. Подготовка национальных команд к Олимпийским играм: история и современность / В. Н. Платонов, Ю. А. Павленко, В. В. Томашевский. — К.: Изд. дом Д. Бурого, 2012. — 252 с.
4. Репкин С. Б. Организационно-экономическая модель спорта в Китае / С. Б. Репкин // Вестн. Белорус. гос. эконом. ун-та. — 2015. — № 1. — С. 119–125.
5. Японский олимпийский комитет: официальный сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.joc.or.jp>.
6. Benchmarking Analysis on Sport Organizations. — Amstelveen: KPMG International, 2014. — 72 p.
7. Bosscher V. D. Successful elite sport policies: An International Comparison of the Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 Nations / V. D. Bosscher, S. Shibli, H. Westerbeek, M. van Bottenburg. — Aachen: Meyer & Meyer, 2015. — 400 p.
8. Chadwick S. China's financial muscle makes its mark on the global sport industry / S. Chadwick // The conversation. — 2015. — January 28.
9. CONI: Budget annuale esercizio 2017. — Roma: Comitato Olimpico Nazionale Italiano, 2016. — 47 p.
10. dAIS Guidelines. — Canberra: Australian Institute of Sport, 2017. — 8 p.
11. FFN: Projet de Performance Federal // Donnees de cadrage DTN: Assemblée Generale, 22–24 avril 2016. — Paris: Federation Française de Natation, 2016. — 25 p.
12. Goranova D. The impact of public funding on Olympic performance and mass participation in Great Britain / D. Goranova // Unpublished PhD Thesis. — Coventry: Coventry University, 2014. — 119 p.
13. High Performance Framework: 2017–2020. — Sydney: NSW Institute of Sport, 2016. — 27 p.
14. Houlihan B. The Olympics and Elite Sport Policy: Where Will It All End? / B. Houlihan, J. Zheng // The International Journal of the History of Sport. — 2013. — Vol. 30. — P. 338–355.
15. Ingold D. Money for Medals: Inside the Performance-Driven Funding of U.S. Olympic Teams / D. Ingold, E. Novy-Williams // Bloomberg. — 2016. — August 5.
16. Kwak D. H. Sport in Korea: History, development, management / D. H. Kwak, Y. J. Ko, I. Kang, M. Rosentraub. — Routledge, 2017. — 266 p.
17. Nederlands Olympisch Comité\*Nederlandse Sport Federatie [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.nocnsf.nl>.
18. Neustrukturierung des Leistungssports und der Spitzensportförderung: Gemeinsames Konzept des Bundesministeriums des Innern und des Deutschen Olympischen Sportbundes unter Mitwirkung der Sportministerkonferenz. — Berlin: Bundesministerium des Innern, DOSB, 2016. — 49 s.
19. Neustrukturierung des Leistungssports und der Spitzensportförderung / Präsentation. — Berlin: Sitzung des Sportausschusses des Deutschen Bundestages am 28 September 2016. — 21 s.

### ■ References

1. Korean Olympic Committee: official website [Internet]. Available from: [www.sports.or.kr/contents/zuyosaup\\_3.html](http://www.sports.or.kr/contents/zuyosaup_3.html).
2. Platonov V, Esentaev T. Organizational and managerial models of elite athletes' preparation in the context of politicization and commercialization of Olympic sport. *Science in Olympic Sport*. 2015;2:19–26.
3. Platonov VN, Pavlenko YuA, Tomashevskii VV. Preparing national teams for the Olympic Games: history and modernity. Kyiv: Publ. house of D. Burago; 2012. 252 p.
4. Repkin SB. Organizational-economic model of sport in China. *Vestnik Belorus. gos. econom. un-ta*. 2015;1:119–125.
5. Japan Olympic Committee: official website [Internet]. Available from: <https://www.joc.or.jp>.
6. Benchmarking Analysis on Sport Organizations. Amstelveen: KPMG International; 2014. 72 p.
7. Bosscher VD, Shibli S, Westerbeek H, van Bottenburg M. Successful elite sport policies: An International Comparison of the Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 Nations. Aachen: Meyer & Meyer; 2015. 400 p.
8. Chadwick S. China's financial muscle makes its mark on the global sport industry. *The conversation*. 2015 Jan 28.
9. CONI: Budget annuale esercizio 2017. Roma: Comitato Olimpico Nazionale Italiano; 2016. 47 p.
10. dAIS Guidelines. Canberra: Australian Institute of Sport; 2017. 8 p.
11. FFN: Projet de Performance Federal. In: Donnees de cadrage DTN: Assemblée Generale, 22–24 avril 2016. Paris: Federation Française de Natation; 2016. 25 p.
12. Goranova D. The impact of public funding on Olympic performance and mass participation in Great Britain. Unpublished PhD Thesis. Coventry: Coventry University; 2014. 119 p.
13. High Performance Framework: 2017–2020. Sydney: NSW Institute of Sport; 2016. 27 p.
14. Houlihan B, Zheng J. The Olympics and Elite Sport Policy: Where Will It All End? *The International Journal of the History of Sport*. 2013;30:338–355.
15. Ingold D, Novy-Williams E. Money for Medals: Inside the Performance-Driven Funding of U.S. Olympic Teams. Bloomberg. 2016 Aug 5.
16. Kwak DH, Ko YJ, Kang I, Rosentraub M. Sport in Korea: History, development, management. Routledge; 2017. 266 p.
17. Nederlands Olympisch Comité\*Nederlandse Sport Federatie [Internet]. Available from: <https://www.nocnsf.nl>.
18. Neustrukturierung des Leistungssports und der Spitzensportförderung: Gemeinsames Konzept des Bundesministeriums des Innern und des Deutschen Olympischen Sportbundes unter Mitwirkung der Sportministerkonferenz. Berlin: Bundesministerium des Innern, DOSB; 2016. 49 s.
19. Neustrukturierung des Leistungssports und der Spitzensportförderung. Präsentation. Berlin: Sitzung des Sportausschusses des Deutschen Bundestages; 2016 Sep 28. 21 s.
20. Poister ThH. Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations. Jossey-Bass; 2003. 320 p.
21. Reconnaissance du caractère de haut niveau d'une discipline: élaboration du projet de Performance Fédéral 2017/2020. Paris: Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, Secretariat d'état aux sports; 2015. 18 p.

20. Poister Th. H. Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations / Th. H. Poister. — Jossey-Bass, 2003. — 320 p.
21. Reconnaissance du caractère de haut niveau d'une discipline: élaboration du projet de Performance Fédéral 2017/2020. — Paris: Ministère de la ville, de la jeunesse et des sports, Secrétariat d'état aux sports, 2015. — 18 p.
22. Reiche D. Success and Failure of Countries at the Olympic Games / D. Reiche. — Routledge, 2017. — 182 p.
23. Revisione del modello di allocazione dei contributi dell'Ente CONI alle Federazioni Sportive Nazionali / Documento Finale Commissione Contributi. — Roma: Giunta Nazionale, 2016. — 94 p.
24. Rhonda J. Sports funding: federal balancing act / J. Rhonda. — Canberra: Parliament of Australia, Department of Parliamentary Services, 2013. — 82 p.
25. Sam M. Targeted investments in elite sport funding: Wiser, more innovative and strategic? / M. Sam // Managing Leisure. — 2012. — N 17. — P. 207–220.
26. Smolianov P. Sport Development in the United States: High Performance and Mass Participation / P. Smolianov, D. Zakus, J. Gallo. — Routledge, 2014. — 270 p.
27. Sport in Korea: History, development, management / D. H. Kwak, Y. J. Ko, I. Kang, M. Rosentraub. — Routledge, 2017. — 266 p.
28. Sportagenda 2017+. — Arnhem: Nederlands Olympisch Comité\*Nederlandse Sport Federatie, 2016. — 56 p.
29. The JOC activities 2016. — Tokyo: Japanese Olympic Committee, 2017. — 20 p.
30. UK Sport [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.uk sport.gov.uk>.
31. UK Sport investment — Tokyo 2020 cycle (2017—2021). — London: UK Sport, 2016. — 1 p.
32. United States Olympic Committee: annual report. — Colorado Springs: USOC, 2015. — 17 p.
33. Xiaoqian H. An analysis of Chinese olympic and elite sport policy discourse in the post-Beijing 2008 Olympic Games era / H. Xiaoqian. — Loughborough University Institutional Repository, 2015. — 442 p.
22. Reiche D. Success and Failure of Countries at the Olympic Games. Routledge; 2017. 182 p.
23. Revisione del modello di allocazione dei contributi dell'Ente CONI alle Federazioni Sportive Nazionali. Documento Finale Commissione Contributi. Roma: Giunta Nazionale; 2016. 94 p.
24. Rhonda J. Sports funding: federal balancing act. Canberra: Parliament of Australia, Department of Parliamentary Services; 2013. 82 p.
25. Sam M. Targeted investments in elite sport funding: Wiser, more innovative and strategic? Managing Leisure. 2012;17:207–220.
26. Smolianov P, Zakus D, Gallo J. Sport Development in the United States: High Performance and Mass Participation. Routledge; 2014. 270 p.
27. Kwak DH, Ko YJ, Kang I, Rosentraub M. Sport in Korea: History, development, management. Routledge; 2017. 266 p.
28. Sportagenda 2017+. Arnhem: Nederlands Olympisch Comité\*Nederlandse Sport Federatie; 2016. 56 p.
29. The JOC activities 2016. Tokyo: Japanese Olympic Committee; 2017. 20 p.
30. UK Sport [Internet]. Available from: <http://www.uk sport.gov.uk>.
31. UK Sport investment — Tokyo 2020 cycle (2017—2021). London: UK Sport; 2016. 1 p.
32. United States Olympic Committee: annual report. Colorado Springs: USOC; 2015. 17 p.
33. Xiaoqian H. An analysis of Chinese olympic and elite sport policy discourse in the post-Beijing 2008 Olympic Games era. Loughborough University Institutional Repository; 2015. 442 p.

*Национальный университет физического воспитания и спорта Украины, Киев, Украина*

*Поступила 22.11.2017*