

**Научная статья**

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-1-20>

УДК 338.46:796



**Attribution**  
cc by

**ИНСТИТУЦИОНАЛЬНО-ФИНАНСОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННОЙ АДАПТИВНОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ В РЕГИОНЕ**

Серпер С.А.

Приволжский государственный университет путей сообщения

**Аннотация.** В статье предложены институционально-финансовые механизмы управления персонализированной адаптивной физической культурой (АФК) как социально-значимой услугой региональной экономики. Цель исследования — обосновать модель управления, обеспечивающую согласование нормативных требований, ограниченности ресурсов и индивидуальных потребностей получателей услуги. Методологическая база включает инструментарий новой институциональной экономики, процессный подход к услуге и структурный анализ затрат на адаптивную физическую культуру и адаптивный спорт. Результаты представлены в виде управляемой модели из четырех контуров: институционального (правила, стандарты, ответственность), экономического (бюджетное и внебюджетное финансирование, проектное управление), организационно-процессного (персонализированная траектория, междисциплинарная команда) и контура управления качеством (планирование, обеспечение, оценка полезного эффекта). Показано, что ключевые ограничения связаны с доминированием затрат на оплату труда и содержание инфраструктуры при низкой доле внебюджетных поступлений; предложены направления диверсификации источников финансирования и повышения доказательности мониторинга результатов. Практическая значимость заключается в возможности применения предложенной модели при разработке региональных программ и стандартов предоставления персонализированных услуг АФК.

**Ключевые слова:** персонализированная адаптивная физическая культура, региональная экономика, социально-значимые услуги, институциональная среда, финансирование, качество услуг, социальная инфраструктура, государственно-частное партнерство, человеческий капитал, мониторинг результатов.

**Финансирование:** инициативная работа.

Original article

**INSTITUTIONAL AND FINANCIAL MECHANISMS  
FOR MANAGING PERSONALIZED ADAPTIVE PHYSICAL CULTURE IN A REGION**

**Sergey A. Serper**

Volga State University of Railway Transport

**Abstract.** The paper proposes institutional and financial mechanisms for managing personalized adaptive physical culture (APC) as a socially significant service within a regional economy. The study aims to justify a management model that aligns regulatory requirements, resource constraints, and individual needs of service recipients. The methodology combines tools of new institutional economics, a process approach to service delivery, and a structural analysis of expenditures on adaptive physical culture and adaptive sport. The results are presented as a four-contour model: institutional (rules, standards, accountability), economic (budget and extra-budgetary financing, project governance), organizational-process (personalized trajectory and an interdisciplinary team), and quality management (planning, assurance, and evaluation of the service effect). The analysis shows that key constraints stem from the dominance of labor and infrastructure costs amid a low share of extra-budgetary revenues; policy directions for diversifying funding and strengthening evidence-based outcome monitoring are proposed.

**Keywords:** personalized adaptive physical culture, regional economics, socially significant services, institutional environment, financing, service quality, social infrastructure, public-private partnership, human capital, outcome monitoring.

**Funding:** Independent work.

**Введение.**

Персонализированная адаптивная физическая культура формируется на стыке социальной политики, отрасли физической культуры и спорта и рынка социально-значимых услуг. Для специальности 5.2.3 (региональная и отраслевая экономика) принципиально рассматривать АФК как элемент региональной социальной инфраструктуры и как комплекс услуг, в которых

результат выражается через сохранение трудового потенциала и снижение долгосрочных социальных издержек.

Институциональный подход позволяет анализировать, каким образом формальные правила и неформальные нормы задают границы поведения участников и влияют на транзакционные издержки; в этой

логике качество институтов выступает самостоятельным фактором экономической результативности услуги [1].

Методологическая рамка статьи опирается на положения новой институциональной экономики о связи выбора инструментов регулирования с издержками координации и мониторинга, а также на требования к строгому описанию предмета и методов институционального анализа [2].

Дополнительный теоретический ориентир дает экономическая социология, рассматривающая экономическое поведение как социально укорененное и зависящее от норм и ценностей, что важно для анализа спроса на персонализированные услуги АФК [3].

В практической плоскости, институциональные задачи управления АФК «вшиты» в государственную политику развития массового спорта: приоритеты вовлеченности, доступности инфраструктуры и организационной ответственности транслируются в региональные программы и показатели эффективности [4].

Однако внедрение новых механизмов управления на мезоуровне часто сдерживается инерционностью системы государственного управления и деформированной корпоративной культурой, что повышает издержки координации и мониторинга [8]. При этом ключевым ограничителем остается финансовая архитектура: высокие обязательные затраты (оплата труда, содержание объектов) сочетаются с низкой долей устойчивых внебюджетных поступлений. Одним из механизмов расширения ресурсной базы выступает государственно-частное партнерство, позволяющее распределять риски и привлекать частные инвестиции в инфраструктурные проекты [5]. Системно значимую роль сохраняют государственные инвестиции, поскольку именно они формируют базу доступности и «точку входа» для последующей коммерциализации отдельных сервисных компонентов без снижения социальной ориентации услуги [6].

С учетом рыночной среды и конкуренции за ресурсы, особое значение приобретают вопросы развития социальной инфраструктуры спортивных организаций и ее адаптации к потребностям разных групп населения, включая инвалидов и лиц с ограничениями по здоровью. Потребительская вовлеченность в спортивно-оздоровительные практики в России во многом определяется социокультурными детерминантами и статусными моделями потребления, что следует учитывать при проектировании спроса на персонализированные сервисы АФК [7].

Цель статьи – предложить институционально-финансовую модель управления персонализированной АФК как социально-значимой услугой на уровне субъекта Российской Федерации.

Задачи:

**Таблица 1. Финансирование адаптивной физической культуры и спорта в 2024 г. (пример регионального разреза), тыс. руб.**

Статья расходов	Фактически выделено бюджетных средств	Получено из внебюджетных источников	Всего израсходовано
Всего расходов	29 528 315,7	1 244 623,4	25 685 535,2

1. Описать экономическую природу персонализированной услуги АФК.

2. Выявить ресурсные и институциональные ограничения на мезоуровне.

3. Предложить управленческую модель, увязывающую финансирование, процесс предоставления и качество результата.

4. Обозначить направления повышения доказательности мониторинга эффекта.

#### Материалы и методы.

Эмпирическая часть исследования основана на структурном анализе расходов на развитие адаптивной физической культуры и адаптивного спорта за 2024 год (региональный разрез), включая соотношение бюджетных и внебюджетных источников и распределение затрат по ключевым статьям.

Для интерпретации результатов применены:

- институциональный анализ (выделение участников, правил, механизмов ответственности и транзакционных издержек);
- процессный подход к услуге (описание цепочки действий, точек контроля качества и требований к персонализации);
- элементы программно-целевого и проектного управления (портфельная логика мероприятий и инфраструктурных проектов).

Логика построения модели управления предполагает выделение четырех взаимосвязанных контуров: институционального (правила и стандарты), экономического (структура ресурсов и инструментов финансирования), организационно-процессного (персонализированная траектория, междисциплинарная команда и маршрутизация услуг) и контура управления качеством (планирование и оценка полезного эффекта).

#### Результаты. Обсуждение.

##### Финансовый профиль и ресурсные ограничения.

Анализ структуры затрат показывает доминирование расходов на оплату труда и содержание спортивных сооружений, что характерно для услуг с высокой долей персонала и инфраструктуры. Одновременно внебюджетные поступления остаются ограниченными, а их планирование в государственных организациях спорта требует специальных методических подходов к оценке потенциала доходности и управлению приносящей доход деятельностью [9].

В результате, устойчивость предоставления персонализированных услуг АФК на региональном уровне зависит от диверсификации источников (субсидии, гранты, целевые пожертвования, корпоративные программы) и от качества финансового планирования в учреждениях.

Организация и проведение спортивных мероприятий среди инвалидов	1 101 056,3	67 121,6	1 168 177,9
Организация и проведение физкультурных и массовых мероприятий среди инвалидов	399 210,9	13 579,1	412 790,0
Приобретение оборудования, инвентаря и экипировки	1 607 544,0	88 176,1	1 695 720,1
Капитальный ремонт спортивных сооружений	1 731 809,8	10 029,4	1 741 839,2
Инвестиции на реконструкцию и строительство спортивных сооружений	764 275,1	9 249,4	773 524,5
Заработная плата работников АФК и адаптивного спорта	14 188 111,8	595 914,6	14 122 661,2
Содержание спортивных сооружений, доступных для занятий с инвалидами	3 204 951,8	319 424,4	3 524 376,2
Прочие расходы	1 433 601,0	141 128,8	1 574 729,8

Интерпретация таблицы подтверждает наличие «жесткого ядра» расходов, слабо поддающегося краткосрочной оптимизации без потери качества (кадры и эксплуатация объектов).

Следовательно, региональная модель управления должна предусматривать:

- программно-целевое бюджетирование с горизонтом не менее 3 лет;
- проектный контур для инфраструктурных мероприятий и закупок;
- правила приоритизации расходов с учетом социальной значимости, доступности и ожидаемого эффекта для целевых групп.

## 2. Организационно-процессный контур.

Персонализация услуги АФК предполагает формирование индивидуальной траектории (цели, ограничения, методы, динамика) и ее реализацию междисциплинарной командой.

Экономический смысл процессного управления состоит в снижении транзакционных потерь: уменьшении числа несогласованных решений между ведомствами и организациями, сокращении времени на маршрутизацию и повторное обследование, а также в повышении предсказуемости результата для получателя услуги.

В региональной практике это требует описания процессов «от запроса до результата», закрепления ролей и зон ответственности и введения измеримых показателей: доступность (время ожидания, территориальная близость), интенсивность (частота и длительность занятий), результативность (функциональные и социальные изменения) и безопасность.

## 3. Контур управления качеством и мониторинга эффекта.

Для персонализированной АФК критично различать «объем оказанных услуг» и «полезный эффект» (изменения функционального состояния и качества

жизни). Практически это означает необходимость встраивания мониторинга в процесс оказания услуги: исходная оценка, промежуточный контроль, итоговая оценка и коррекция траектории.

Перспективным направлением является использование количественных подходов к оценке состояния организма, включая энтропийные модели, позволяющие интегрально описывать адаптационные возможности [10]. Одновременно, устойчивость качества зависит от кадрового обеспечения и подготовки тренеров-преподавателей к работе с адаптивными технологиями; для этого применимы специализированные модели подготовки и внутреннего контроля качества образовательного результата [11].

## Заключение.

1. Персонализированная АФК в региональной экономике выступает как социально-значимая услуга с высокой долей трудоемкости и инфраструктурной зависимости, что требует специализированных финансовых и институциональных механизмов управления.

2. Структура расходов указывает на доминирование «жестких» статей затрат и ограниченность внебюджетных источников; повышение устойчивости возможно через диверсификацию ресурсов и развитие финансового планирования приносящей доход деятельности государственных организаций спорта.

3. Предложенная модель управления включает четыре контура (институциональный, экономический, процессный, качественный) и позволяет согласовывать нормативные требования и гибкость персонализированных траекторий на мезоуровне.

4. Повышение доказательности управленческих решений целесообразно обеспечивать через внедрение мониторинга эффекта (включая количественные интегральные показатели) и развитие кадровых компетенций специалистов АФК.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

**Список источников:**

1. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. - Москва: Фонд экономической книги "Начала", 1997. - 180 с. - (Современная институционально-эволюционная теория). ISBN: 5-88581-006-0 EDN: YQDVYE
  2. Шаститко, А. Предметно-методологические особенности новой институциональной экономической теории / А. Шаститко // Вопросы экономики. - 2003. - № 1. - С. 24-41. DOI: 10.32609/0042-8736-2003-1-24-41 EDN: PJEQLT
  3. Экономическая социология / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, В. В. Касьянов [и др.]. - Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью "Феникс", 2018. - 157 с. ISBN: 978-5-222-30545-4 EDN: YRDNZD
  4. Паршикова, Н. В. Страгетические приоритеты государственной политики в области массового спорта / Н. В. Паршикова, С. И. Изак, В. Н. Малиц // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. - 2017. - № 6(148). - С. 167-171. EDN: ZDMLLR
  5. Мельник, Т. Е. Государственно-частное партнерство в области физической культуры и спорта / Т. Е. Мельник // Журнал российского права. - 2016. - № 12(240). - С. 133-141. DOI: 10.12737/22731 EDN: XBDQGF
  6. Парамонова, О. Б. Роль государственных инвестиций в физическую культуру и спорт / О. Б. Парамонова, М. Н. Налимова // OlymPlus. Гуманитарная версия. - 2019. - № 1(8). - С. 73-75. EDN: VYCLPQ
  7. The Sociocultural Determinants of Conspicuous Consumption in Russian Society in the Context of Spiritual Crisis / A. V. Vereshchagina, M. A. Gnatyuk, I. V. Pechkurov [et al.] // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. - 2018. - Vol. 8, No. S-SPTMSPCL. - P. 2244-2251. DOI: 10.7456/1080SSE/298 EDN: FNTKXO
  8. Гнатюк, М. А. Проявление инерционности в системе государственного управления современной России в условиях деформированной корпоративной культуры / М. А. Гнатюк // Социально-гуманитарные знания. - 2017. - № 11. - С. 204-208. EDN: YNXFIA
  9. Сенова, А. Х. Особенности планирования доходов в государственных организациях спорта / А. Х. Сенова // Экономика, предпринимательство и право. - 2024. - Т. 14, № 12. - С. 7835-7860. DOI: 10.18334/epp.14.12.122335 EDN: EAHRJX
  10. Волов, В. Т. Гипотеза об энтропийном инварианте для биологических организмов / В. Т. Волов // Биофизика. - 2021. - Т. 66, № 3. - С. 611-624. DOI: 10.31857/S0006302921020236 EDN: UTIRGG
  11. Волов, В. Т. Энтропийная модель подготовки тренеров-преподавателей адаптивных технологий оздоровления / В. Т. Волов, С. А. Серпер // Инновации в образовании. - 2024. - № 12. - С. 16-25. EDN: BOUPPZ
- References:**
1. North, D. Institutions, institutional changes and the functioning of the economy / D. North. Moscow: Foundation of the Economic Book "Beginnings", 1997. 180 p. (Modern institutional and evolutionary theory). ISBN: 5-88581-006-0 EDN: YQDVYE
  2. Shastitko, A. Subject-methodological features of the new institutional economic theory / A. Shastitko // Economic issues. - 2003. - No. 1. - PP. 24-41. DOI: 10.32609/0042-8736-2003-1-24-41 EDN: PJEQLT
  3. Economic Sociology / K. V. Vodenko, S. I. Samygin, V. V. Kasyanov [et al.]. Rostov-on-Don: Phoenix Limited Liability Company, 2018. 157 p. ISBN: 978-5-222-30545-4 EDN: YRDNZD
  4. Parshikova, N. V. Strategic priorities of state policy in the field of mass sports / N. V. Parshikova, S. I. Izaak, V. N. Malits // Scientific notes of the P.F. Lesgaft University. - 2017. - № 6(148). - Pp. 167-171. EDN: ZDMLLR
  5. Melnik, I.e. Public-private partnership in the field of physical culture and sports / I.e. Melnik // Journal of Russian Law. - 2016. - № 12(240). - Pp. 133-141. DOI: 10.12737/22731 EDN: XBDQGF
  6. Paramonova O. B., Nalimova M. N. The role of public investments in physical culture and sports / O. B. Paramonova, OlymPlus. The humanitarian version. - 2019. - № 1(8). - Pp. 73-75. EDN: VYCLPQ
  7. The Sociocultural Determinants of Conspicuous Consumption in Russian Society in the Context of Spiritual Crisis / A. V. Vereshchagina, M. A. Gnatyuk, I. V. Pechkurov [et al.] // The Turkish Online Journal of Design Art and Communication. - 2018. - Vol. 8, No. S-SPTMSPCL. - P. 2244-2251. DOI: 10.7456/1080SSE/298 EDN: FNTKXO
  8. Gnatyuk, M. A. The manifestation of inertia in the public administration system of modern Russia in the context of a deformed corporate culture / M. A. Gnatyuk // Socio-humanitarian knowledge. - 2017. - No. 11. - pp. 204-208. EDN: YNXFIA
  9. Senova, A. H. Features of income planning in state sports organizations / A. H. Senova // Economics, entrepreneurship and law. - 2024. - Vol. 14, No. 12. - pp. 7835-7860. DOI: 10.18334/epp.14.12.122335 EDN: EAHRJX
  10. Volov, V. T. The hypothesis of an entropy invariant for biological organisms / V. T. Volov // Biophysics. - 2021. - Vol. 66, No. 3. - pp. 611-624. DOI: 10.31857/S0006302921020236 EDN: UTIRGG
  11. Volov, B. T. The entropic model of training trainers and teachers of adaptive wellness technologies / B. T. Volov, C. A. Serper // Innovations in education. - 2024. - No. 12. - pp. 16-25. EDN: BOUPPZ

**Информация об авторе:**

**Серпер Сергей Александрович**, кандидат экономических наук, старший научный сотрудник ПривГУПС, Приволжский государственный университет путей сообщения (г. Самара, Российская Федерация). E-mail: [sergeyserper@gmail.com](mailto:sergeyserper@gmail.com)  
**Sergey A. Serper**, Candidate of Economic Sciences, Senior Researcher at Privolzhsky State Transport University, Privolzhsky State Transport University (Samara, Russian Federation).

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 05.01.2026;  
Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 18.01.2026;  
Принята к публикации / Accepted for publication 20.01.2026.  
Автором окончательный вариант рукописи одобрен.