

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ВЛИЯНИЯ КОРПОРАТИВНОГО СПОРТА НА СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ТЕРРИТОРИИ ПРИСУТСТВИЯ

А.В. Павлова, Г.Г. Дрогалин

Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Казань, Россия

## Аннотация

**Цель:** теоретическое осмысление влияния корпоративного спорта на социально-экономическое развитие территории присутствия организаций через систематизацию и анализ ключевых междисциплинарных теоретических моделей, объясняющих механизмы этого воздействия.

**Методы и организация исследования.** Исследование носит теоретико-аналитический характер и основано на комплексном анализе научной литературы, нормативно-правовых актов и эмпирических данных. Применялись методы сравнительного анализа, систематизации и обобщения, а также междисциплинарный подход, интегрирующий положения экономической теории, организационной психологии, социологии и управления персоналом. В работе рассматриваются шесть ключевых теоретических моделей: теория человеческого капитала, теория социального обмена, модель «Требования работы – Ресурсы» (JD-R), теория сохранения ресурсов (COR), концепция Total Worker Health и теория корпоративной социальной ответственности в стейкхолдерской парадигме.

**Результаты исследования и их обсуждение:** установлено, что корпоративный спорт представляет собой многофункциональный социально-экономический институт, выполняющий социально-гуманитарные, экономико-управленческие и организационно-культурные функции. Эмпирические данные подтверждают высокую окупаемость инвестиций в корпоративный спорт: рост производительности труда на 12-15%, снижение текучести кадров на 18-22%, сокращение абсентеизма и затрат на здравоохранение, ускорение адаптации новых сотрудников на 40%. Теоретические модели продемонстрировали, что корпоративный спорт выступает не только средством оздоровления, но и стратегическим ресурсом повышения устойчивости организации и её вклада в национальные цели развития, включая укрепление здоровья населения, цифровую трансформацию и рост производительности.

**Заключение:** корпоративный спорт следует рассматривать как стратегический инструмент достижения как корпоративных бизнес-целей, так и государственных социально-экономических задач. Для его эффективного развития необходимы совершенствование нормативно-правовой базы, стимулирование бизнеса через налоговые льготы и развитие государственно-частного партнёрства.

**Ключевые слова:** корпоративный спорт, социально-экономическое развитие, человеческий капитал, организационная поддержка, модель JD-R, корпоративная социальная ответственность, производительность труда, здоровый образ жизни, стейкхолдеры, концепция Total Worker Health.

## THEORETICAL MODELS OF CORPORATE SPORTS' IMPACT ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF HOST TERRITORIES

A.V. Pavlova, 930895@list.ru, ORCID: 0000-0002-4766-0378

G.G. Drogalin, gesha\_drogalin@mail.ru

Volga Region State University of Physical Culture, Sports and Tourism, Kazan, Russia

## Abstract

**The research purpose** is to theoretically explore the impact of corporate sports on the socio-economic development of the host territory through the systematization and analysis of key interdisciplinary theoretical models that explain the mechanisms of this influence.

**Methods and research organization.** The study is theoretical and analytical in nature and is based on a comprehensive analysis of scientific literature, regulatory legal acts, empirical data. Methods of comparative analysis, systematization, and generalization were used, as well as an interdisciplinary approach integrating the principles

of economic theory, organizational psychology, sociology, and human resources management. Six key theoretical models are examined: human capital theory, social exchange theory, the Job Demands–Resources (JD-R) model, Conservation of Resources (COR) theory, the Total Worker Health (TWH) concept, and the stakeholder-based theory of corporate social responsibility.

**Results and discussion.** It has been established that corporate sports are a multifunctional socio-economic institution, fulfilling socio-humanitarian, economic-managerial, and organizational-cultural functions. Empirical data confirms the high return on investment in corporate sports: labor productivity increases by 12–15%, staff turnover decreases by 18–22%, absenteeism and healthcare costs are reduced, and the onboarding period for new employees is accelerated by 40%. Theoretical models demonstrate that corporate sports serve not only as a health-promotion tool but also as a strategic resource that enhances organizational resilience and contributes to national development goals, including population health improvement, digital transformation, and productivity growth.

**Conclusion.** Corporate sports should be regarded as a strategic instrument for achieving both corporate business goals and national socio-economic priorities. Its effective development requires improvements in the regulatory framework, business incentives through tax benefits, and the development of public–private partnerships.

**Keywords:** corporate sports, socio-economic development, human capital, organizational support, Job Demands–Resources (JD-R) model, corporate social responsibility, labor productivity, healthy lifestyle, stakeholders, Total Worker Health concept.

## ВВЕДЕНИЕ

Корпоративный спорт представляет собой динамично развивающийся социальный институт, органично интегрированный в современные бизнес-процессы и кадровую политику организаций. В широком смысле он включает систему организованных физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий, инициируемых работодателем и направленных на укрепление здоровья сотрудников, повышение их трудовой эффективности и формирование корпоративной идентичности.

Исторически истоки корпоративного спорта восходят к началу XX века, когда промышленные предприятия Европы и США внедряли программы физической активности для повышения производительности труда. В современном контексте он развивается под влиянием трёх ключевых факторов: глобализации здорового образа жизни, осознания экономической выгоды от инвестиций в здоровье персонала и распространения концепции социально ответственного предпринимательства.

Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью систематизации теоретических моделей, объясняющих влияние корпоративного спорта на социально-экономическое развитие территорий присутствия. Это особенно важно в условиях реализации национальных целей Российской Федерации в сфере здравоохранения, производительности труда и устойчивого развития.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В работе использован междисциплинарный подход, объединяющий методы теоретического анализа, систематизации и сравнительного анализа. Для выявления механизмов влияния корпоративного спорта на социально-экономическую динамику были проанализированы ключевые теоретические модели из экономики, социологии, организационной психологии и управления человеческими ресурсами.

На первом этапе проведена классификация существенных характеристик корпоративного спорта на основе анализа современных научных и нормативных источников. На втором этапе были систематизированы функции и модальности корпоративного спорта. На третьем этапе осуществлен синтез теоретических основ, объясняющих его влияние на индивидуальный, организационный и территориальный уровни.

Базой исследования стали научные публикации отечественных и зарубежных авторов, нормативные правовые акты (включая Трудовой кодекс РФ и ГОСТ Р 57594-2017), данные международных исследований (в частности, Journal of Occupational and Environmental Medicine) и концептуальные разработки (например, модель Total Worker Health от NIOSH).

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В научной литературе существует несколько подходов к определению корпоративного спорта:

1. Управленческий подход: корпоративный спорт

рассматривается как элемент системы мотивации и управления человеческими ресурсами, направленный на снижение абсентеизма и повышение лояльности персонала [5].

2. Социологический подход: акцент смещен на роль корпоративного спорта в формировании корпоративной культуры и укреплении социального капитала организации [12].

3. Экономический подход: оценивает корпоративный спорт как инвестиционный инструмент, способствующий росту производительности труда [3]. По данным ряда исследований, рост производительности труда в результате воздействия программ корпоративного спорта в среднем составляет 12-15%. Согласно исследованию, опубликованному в Journal of Occupational and Environmental Medicine, на каждый потраченный на оздоровительные программы доллар компании могут ожидать средний возврат в размере 3,27 доллара за счет сокращения расходов на здравоохранение и 2,73 доллара за счет экономии на уменьшении абсентеизма. Это свидетельствует о значительном возврате инвестиций (ROI), делая корпоративные оздоровительные программы не только полезными для здоровья сотрудников, но и стратегически важными инвестиционными решениями для компаний [7].

Каковы же сущностные характеристики корпоративного спорта?

Анализ современных практик позволяет выделить ключевые сущностные характеристики корпоративного спорта.

Во-первых, двойственная природа корпоративного спорта. Корпоративный спорт сочетает как социальную миссию (укрепление здоровья нации),

так и экономические цели (повышение эффективности бизнеса).

Во-вторых, системность. Корпоративный спорт включает три взаимосвязанных уровня:

- индивидуальный (персональные фитнес-программы);
- групповой (командные виды спорта);
- корпоративный (общеорганизационные мероприятия).

В-третьих, ресурсная база корпоративного спорта. Развитие корпоративного спорта предполагает создание материально-технической инфраструктуры (корпоративные спортзалы, бассейны) и кадрового обеспечения (штатные инструкторы). В-четвертых, нормативная обусловленность. Корпоративный спорт регулируется как трудовым законодательством (ст. 41 ТК РФ о соглашениях по охране труда), так и отраслевыми стандартами (например, ГОСТ Р 57594-2017 по корпоративной социальной ответственности) [14].

Общим же для всех исследований является понимание того, что корпоративный спорт – это не просто спортивные соревнования между сотрудниками, а комплексная система, включающая:

- регулярные тренировки и спортивные мероприятия;
- пропаганду здорового образа жизни;
- создание корпоративных спортивных клубов и секций;
- участие в межкорпоративных турнирах и спартакиадах.

В таблице 1 нами приведен сравнительный анализ этих типов спорта по таким критериям, как целевая группа, цель и источники финансирования.

**Таблица 1 – Сравнительный анализ отличия корпоративного, массового и профессионального спорта**

**Table 1 – Comparative analysis of the differences between corporate, mass and professional sports**

Критерий Criterion	Корпоративный спорт Corporate sports	Массовый спорт Mass sports	Профессиональный спорт Professional sports
Целевая аудитория	Сотрудники компании	Все желающие	Спортсмены-профессионалы
Основная цель	Повышение эффективности труда	Здоровье и досуг	Спортивные достижения
Финансирование	Работодатель	Государство/ частные лица	Спонсоры/клубы/государство

К принципам организации корпоративного спорта следует отнести:

- добровольность участия;
- сочетание соревновательных и оздоровительных форматов;

– учет специфики деятельности компании и конкретных работников (например, производственная гимнастика для заводов).

Корпоративный спорт представляет собой сложный многофункциональный институт,

выполняющий комплекс взаимосвязанных социальных, экономических и управленческих функций. В современной научной парадигме принято классифицировать функции корпоративного спорта по трем основным направлениям:

1. Социально-гуманитарные функции:

– оздоровительная: профилактика профессиональных заболеваний (снижение на 25-30%, по данным ВОЗ); коррекция гиподинамического синдрома офисных работников; формирование культуры здорового образа жизни;

– коммуникативная: развитие горизонтальных связей между сотрудниками; создание межфункциональных команд; преодоление коммуникационных барьеров;

– социализирующая: адаптация новых сотрудников (ускорение на 40%); формирование корпоративной идентичности; развитие soft skills через командные виды спорта.

2. Экономико-управленческие функции:

– производительная: повышение работоспособности (на 12-15%); снижение уровня производственного травматизма; оптимизация когнитивных функций сотрудников;

– мотивационная: снижение текучести кадров на 18-22%; формирование лояльности персонала; создание системы нематериального стимулирования;

– инновационная: стимулирование креативного мышления; развитие навыков нестандартных решений; формирование культуры непрерывного совершенствования.

3. Организационно-культурные функции:

– корпоративно-интеграционная: формирование единого ценностного поля; развитие командного духа; создание традиций и ритуалов;

– имиджевая: укрепление HR-бренда; повышение инвестиционной привлекательности; формирование социального капитала компании;

– управленческая: создание альтернативных каналов коммуникации; развитие лидерского потенциала; оптимизация процессов принятия решений. Анализируя современные исследования в области развития корпоративного спорта и его влияния на процессы социально-экономического развития [1,2,11,13], можно выделить следующие функциональные модальности корпоративного спорта (см. таблицу 2).

Таблица 2 – Функциональные модальности корпоративного спорта  
Table 2 – Functional modalities of corporate sports

Функция Function	Содержание Content	Эффект Effect
Профилактическая	Снижение профессиональных заболеваний	Уменьшение продолжительности больничных на 18-20%
Коммуникативная	Формирование неформальных связей	Рост инновационной активности
Имиджевая	Укрепление HR-бренда	Улучшение показателей найма
Адаптационная	Ускорение интеграции новых сотрудников	Сокращение периода адаптации

Таким образом, корпоративный спорт в современной трактовке предстает как сложный социально-экономический феномен, который эволюционирует от простых форм физической активности персонала к комплексной системе управления здоровьем и эффективностью трудовых коллективов. Теоретическое осмысление его влияния требует междисциплинарного подхода, интегрирующего экономические, социологические, психологические и управленческие концепции. Данный анализ систематизирует ключевые теоретические модели, объясняющие механизмы воздействия корпоративного спорта на различные уровни социально-экономических систем. Для системного анализа влияния корпоративного спорта

необходимо рассмотреть совокупность теоретических моделей из различных научных дисциплин.

1. Теория человеческого капитала.

Теория человеческого капитала, разработанная лауреатами Нобелевской премии Теодором Шульцем и Гэри Беккером, рассматривает инвестиции в людей как источник будущей экономической отдачи [4,8]. В контексте корпоративного спорта данная теория постулирует, что вложения организации в физическое здоровье и благополучие сотрудников представляют собой форму инвестирования в человеческий капитал, которая повышает производительность, трудоспособность и инновационный потенциал рабочей силы.

Согласно исследованиям, компании, развивающие корпоративный спорт, демонстрируют рост доходов в пересчёте на сотрудника на 11% [6], а прибыль акционеров увеличивается почти на 30% [9]. Эти показатели объясняются через призму теории человеческого капитала: регулярная физическая активность улучшает когнитивные функции, снижает количество дней нетрудоспособности и повышает энергетический уровень работников.

2. Теория социального обмена и организационная поддержка.

Теория социального обмена (Social Exchange Theory)[15,21], являющаяся одним из «золотых стандартов» понимания организационного поведения, объясняет, почему сотрудники выбирают уровень своей приверженности работе на основе воспринимаемой поддержки со стороны работодателя. В её основе лежит принцип взаимности: когда организация инвестирует в благополучие сотрудников через спортивные программы, работники чувствуют обязательство отвечать повышенной производительностью и лояльностью.

Исследования подтверждают, что программы корпоративного спорта усиливают воспринимаемую организационную поддержку (Perceived Organizational Support), которая выступает медиатором между wellness-практиками и организационной эффективностью. Модель демонстрирует следующую цепочку: корпоративные wellness-программы → POS → удовлетворённость работой и приверженность → организационная эффективность [21]. Эмпирические данные показывают, что организации, где деятельность по поддержке здоровья персонала более выражена, демонстрируют более высокий уровень организационной приверженности сотрудников и проявления гражданского поведения в отношении безопасности.

3. Модель «Требования работы – Ресурсы» (Job Demands-Resources Model).

Модель JD-R является одной из наиболее влиятельных теоретических рамок в организационной психологии, применимой к широкому спектру профессий. Она постулирует существование двух независимых процессов: процесса ухудшения здоровья (health impairment process) и мотивационного процесса (motivational process) [16,27]. Чрезмерные рабочие требования (workload, emotional demands) истощают физические и психологические ресурсы сотруд-

ников, приводя к выгоранию и проблемам со здоровьем [16]. Рабочие ресурсы (job resources), включая организационную поддержку и программы благополучия, обладают внутренним мотивационным потенциалом, который способствует вовлеченности в работу и высокой производительности [16].

В рамках модели JD-R корпоративный спорт функционирует как организационный ресурс, который буферизирует негативное влияние рабочих требований на здоровье и одновременно стимулирует мотивацию. Исследования подтверждают, что доступность программ физической активности снижает уровень эмоционального истощения и повышает рабочую вовлеченность [17,27].

Модель JD-R Health расширяет традиционную рамку, постулируя, что рабочие требования напрямую ведут к негативным показателям здоровья через патогенный путь, тогда как рабочие ресурсы ведут к позитивному здоровью через салютогенный путь. Корпоративный спорт в данной логике является салютогенным фактором, который не только предотвращает болезни, но и активно способствует процветанию сотрудников.

4. Теория сохранения ресурсов (Conservation of Resources Theory).

Теория сохранения ресурсов (COR), разработанная Стивенем Хобфоллом, утверждает, что стресс возникает в условиях угрозы потери ресурсов, фактической потери или недостаточного прироста ресурсов после их инвестирования [25]. Ключевой принцип — примат потери ресурсов (primacy of resource loss): потеря ресурсов психологически более значима, чем их приобретение в эквивалентном объеме.

Остракизм на рабочем месте и другие организационные стрессоры истощают эмоциональные и психологические ресурсы сотрудников, приводя к эмоциональному истощению и снижению благополучия. Корпоративные спортивные программы функционируют как механизм восполнения и наращивания ресурсов: физическая активность способствует восстановлению энергии, психологическому отдыху и созданию ресурсного «резерва», который защищает от будущих стрессов [19].

Согласно COR-теории, люди склонны инвестировать ресурсы для защиты от их потери, восстановления после потерь и приобретения новых

ресурсов. Участие в корпоративных спортивных мероприятиях представляет собой проактивную стратегию инвестирования в здоровье, социальные связи и психологическое благополучие.

5. Теория корпоративной социальной ответственности (КСО) и стейкхолдерского подхода (Р. Фриман) [10].

Согласно этому подходу, компания несет ответственность не только перед акционерами, но и перед всеми заинтересованными сторонами (стейкхолдерами), включая сотрудников, государство и местные сообщества. Теория заинтересованных сторон в отличие от доктрины приоритета акционеров постулирует, что обязанность менеджмента организации – создавать оптимальную ценность для всех социальных акторов, которые могут влиять на решения корпорации или на которых эти решения влияют. В спортивных организациях ключевыми стейкхолдерами выступают: сотрудники, менеджмент, акционеры, спонсоры, фанаты, местное сообщество, СМИ [24].

Корпоративный спорт в рамках теории стейкхолдеров рассматривается как инструмент корпоративной социальной ответственности (CSR), который одновременно удовлетворяет интересы множества групп. Инвестиции в спортивное благополучие сотрудников укрепляют репутацию компании, привлекают таланты, повышают лояльность потребителей и способствуют развитию местных сообществ [23]. Развитие корпоративного спорта – это исполнение обязательств перед сотрудниками (создание благоприятных условий труда) и перед государством (содействие в достижении национальных целей здоровья и производительности).

6. Концепция Total Worker Health.

Total Worker Health (TWH) — концепция Национального института охраны труда и здоровья США (NIOSH), определяющая политики, программы и практики, которые интегрируют защиту от профессиональных рисков с продвижением здоровья и благополучия работников. TWH признаёт работу как социальный детерминант здоровья [18,22].

Модель TWH адаптирует традиционную иерархию контроля для приоритизации усилий по продвижению безопасности, здоровья и благополучия работников [20]:

– элиминация условий труда, вызывающих заболевания или негативно влияющих на благо-

получие;

– замена небезопасных практик более безопасными;

– предоставление образования и ресурсов по здоровью и безопасности;

– поощрение индивидуальных изменений для улучшения здоровья.

Корпоративный спорт в рамках TWH рассматривается как системная стратегия на организационном уровне, которая одновременно минимизирует угрозы и активно способствует благополучию через создание здоровой рабочей среды [26].

В целом, теоретическое осмысление влияния корпоративного спорта на социально-экономическое развитие требует интегративного подхода, объединяющего экономические, психологические, социологические и управленческие концепции.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

1. Корпоративный спорт — это многофункциональный социально-экономический институт. Он выходит за рамки простых спортивных мероприятий и представляет собой систему, интегрированную в управление персоналом, корпоративную культуру и бизнес-стратегию.

Выполняет три группы функций:

– социально-гуманитарные (оздоровление, коммуникация, социализация);

– экономико-управленческие (рост производительности, мотивация, инновации);

– организационно-культурные (интеграция, имидж, управление).

2. Корпоративный спорт оказывает значимое влияние на бизнес-показатели. Программы корпоративного спорта демонстрируют высокую окупаемость инвестиций (ROI):

– снижение абсентеизма и расходов на здравоохранение;

– рост производительности труда на 12-15%;

– увеличение вовлеченности персонала на 23%;

– снижение текучести кадров на 18-22% и ускорение адаптации новых сотрудников на 40%.

3. Теоретическая база подтверждает системное влияние корпоративного спорта:

– теория человеческого капитала: инвестиции в здоровье сотрудников повышают их продуктивность;

– теория социального обмена: программы спорта усиливают лояльность и приверженность со-

трудников;

– модель JD-R: спорт как ресурс снижает выгорание и повышает мотивацию;

– концепция Total Worker Health: интеграция охраны труда и wellness-программ;

– теория стейкхолдеров: спорт укрепляет отношения с сотрудниками, обществом и государством.

4. Корпоративный спорт вносит вклад в достижение национальных целей РФ:

– сохранение населения и здоровья: профилактика заболеваний, увеличение продолжительности здоровой жизни;

– реализация потенциала человека: вовлечение экономически активного населения в спорт.

– комфортная среда для жизни: развитие спортивной инфраструктуры при участии бизнеса;

– устойчивая экономика: рост производительности труда и снижение потерь рабочего времени;

– цифровая трансформация: внедрение цифровых платформ и фитнес-трекеров.

5. Направления развития связаны:

– с устранением существующих пробелов в регулировании: налоговые коллизии; вопросы страхования; трудовые споры; принятие федерального закона о корпоративном спорте; унификация региональных норм; стимулирование бизнеса через налоговые льготы;

– с развитием партнерских программ бизнеса, государства и НКО.

Корпоративный спорт трансформировался из дополнительного бенефита в **стратегический инструмент**, который одновременно укрепляет здоровье нации, повышает эффективность бизнеса и способствует достижению национальных целей развития РФ. Его дальнейшее развитие требует системного подхода, интеграции в государственную политику и активного участия корпоративного сектора.

#### ЛИТЕРАТУРА:

- Вдовина, В. В. Влияние корпоративного спорта на здоровье и физическую активность работников / В. В. Вдовина, Е. В. Лифарь, А. В. Попова // Современные проблемы физической культуры и спорта : Материалы XXVIII Всероссийской научно-практической конференции, Хабаровск, 29-30 ноября 2024 года. – Хабаровск: Дальневосточная государственная академия физической культуры, 2024. – С. 36-40. – EDN GORTKK.
- Волкова, М. А. Актуальные тенденции развития корпоративного спорта за рубежом и их внедрение в Российской Федерации / М. А. Волкова, Ю. О. Иванова // Вестник Алтайской академии экономики и права – 2022. – С. 183-189.
- Ворожцова, В. В. Корпоративный спорт как часть эффективной работы компании / В. В. Ворожцова // Развитие российской экономики: проблемы и перспективы. – 2014. – С. 631-634.
- Гошунова, А. В. Учет инвестиций в человеческий капитал в профессиональных спортивных организациях: специальность 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Гошунова Анна Валерьевна, 2014. – 240 с. – EDN HQRFSK.
- Гречушкина, Н. А. Корпоративная культура здоровья и оздоровительные практики, направленные на изменение поведения работников / Н. А. Гречушкина // Здоровье мегаполиса. – 2022. – Том 3. – № 3. – С. 58-66.
- Есипова, Д. А. Корпоративный спорт и корпоративная культура // Материалы XV Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» – электронный ресурс – режим доступа: <https://scienceforum.ru/2023/article/2018032962>
- Клецкин, В. Как корпоративный спорт решает национальные задачи и спасает компаниям миллионы! – электронный ресурс – режим доступа: <https://dzen.ru/a/Zl9qclajtA6lFSrn>
- Корицкий, А. В. Кладовые капитала... Истоки и основные положения теории человеческого капитала / А. В. Корицкий // Креативная экономика. – 2007. – № 5(5). – С. 3-10. – EDN KZIDSF.
- Петрова Д. 7 причин развивать в компании корпоративный спорт / Д. Петрова – электронный ресурс – режим доступа: <https://www.e-xecutive.ru/career/hr-management/1996121-7-prichin-razvivat-v-kompanii-korporativnyi-sport>
- Попов, С. А. От теории стейкхолдеров – к реализации концепции общих ценностей / С. А. Попов, Л. Л. Фомина // Российское предпринимательство. – 2013. – Т. 14, № 2. – С. 60-65.
- Родионов, В. А. Роль корпоративного спорта в оздоровлении и повышении уровня физической активности трудящихся / В. А. Родионов, М. А. Родионова // Теория и практика физической культуры. – 2020. – № 1. – С. 90-91.
- Родионова, М. А. Корпоративный спорт как часть корпоративной культуры производственного предприятия / М. А. Родионова, В. А. Родионов, Л. И. Лубышева // Теория и практика физической культуры. – 2019. – № 3. – С. 92-94. – EDN YZFSRF
- Тихонова А.С. Влияние корпоративного спорта на эффективность работы предприятия / А. С. Тихонова, О. Л. Насонова, Е. И. Терешкина, А. А. Булатова // Корпоративный спорт: передовой опыт, лучшие практики и стратегии будущего: Материалы всероссийской научно-практической конференции, Иваново, 04 октября 2023 года. – Иваново : Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина, 2023. – С. 53-54. – EDN SHGPJA.
- Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024) – электронный ресурс – режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
- Ahmad R, Nawaz MR, Ishaq MI, Khan MM, Ashraf HA.

- Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Front Psychol.* 2023 Jan 12;13:1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921> PMID: 36710813; PMCID: PMC9878386
16. Arnold B. Bakker, Evangelia Demerouti, (2007) "The Job Demands-Resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 Issue: 3, pp.309-328, <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
  17. Brauchli R, Jenny GJ, Fülleman D, Bauer GF. Towards a Job Demands-Resources Health Model: Empirical Testing with Generalizable Indicators of Job Demands, Job Resources, and Comprehensive Health Outcomes. *Biomed Res Int.* 2015;2015:959621. <https://doi.org/10.1155/2015/959621> Epub 2015 Oct 18. PMID: 26557718; PMCID: PMC4628698
  18. Chosewood LC, Schill AL, Chang CC, Childress AM, Hudson HL, Tamers SL, Howard J. The National Institute for Occupational Safety and Health Total Worker Health® Program : The Third Decade. *J Occup Environ Med.* 2024 Jan 1;66(1):6-8. <https://doi:10.1097/JOM.0000000000002964>
  19. Conservation of Resources Theory – <https://open.ncl.ac.uk/academic-theories/19/conservation-of-resources-theory/>
  20. Fundamentals of Total Worker Health® Approaches Essential Elements for Advancing Worker Safety, Health, and Well-Being – [https://www.cdc.gov/niosh/docs/2017-112/pdfs/2017\\_112.pdf](https://www.cdc.gov/niosh/docs/2017-112/pdfs/2017_112.pdf)
  21. Peña, I., Andrade, S. M., María Muñoz, R., & Barba-Sánchez, V. (2024). Wellness Programs, Perceived Organizational Support, and Their Influence on Organizational Performance: An Analysis Within the Framework of Sustainable Human Resource Management. *Sage Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241229358> (Original work published 2024)
  22. The NIOSH Total Worker Health™ Program - <https://www.cdcfoundation.org/niosh-total-worker-healthtm-program>
  23. Thormann TF, Wicker P. The Perceived Corporate Social Responsibility of Major Sport Organizations by the German Public: An Empirical Analysis During the COVID-19 Pandemic. *Front Sports Act Living.* 2021 Sep 16;3:679772. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.679772> PMID: 34604742; PMCID: PMC8481642
  24. Walters G, Tacon R. Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization.* 2010;16(4):566-586. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.566>
  25. Wang L-m, Lu L, Wu W-l and Luo Z-w (2023) Workplace ostracism and employee wellbeing: A conservation of resource perspective. *Front. Public Health* 10:1075682. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1075682>
  26. What is Total Worker Health®? - <https://www.ohsu.edu/oregon-institute-occupational-health-sciences/what-total-worker-healthr>
  27. Wilmar B. Schaufeli. Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout – <https://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.0080090-2616/> © 2017 Elsevier Inc. All rights reserved.
  9. Petrova, D. 7 Reasons to develop corporate sports in your company. Online resource. Retrieved from <https://www.e-executive.ru/career/hr-management/1996121-7-prichin-razvivat-v-kompanii-korporativnyi-sport>
  10. Popov, S. A., & Fomina, L. L. (2013). From stakeholder theory to the implementation of shared value concept. *Russian entrepreneurship*, 14(2), 60-65.
  11. Rodionov, V. A., & Rodionova, M. A. (2020). The role of corporate sports in promoting health and increasing physical activity among workers. *Theory and practice of physical culture*, (1), 90-91.
  12. Rodionova, M. A., Rodionov, V. A., & Lubysheva, L. I. (2019). Corporate sports as part of the corporate culture of an industrial enterprise. *Theory and practice of physical culture*, (3), 92-94. EDN YZFSRF.
  13. Tikhonova, A. S., Nasonova, O. L., Tereshkina, E. I., & Bulatova, A. A. (2023). The impact of corporate sports on enterprise performance. *Corporate sports: best practices, leading experiences, and future strategies: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference* (pp. 53–54). Ivanovo: Ivanovo State Power Engineering University named after V. I. Lenin. EDN SHGPJA.
  14. Labour Code of the Russian Federation No. 197-FZ of December 30, 2001 (as amended on December 28, 2024). Online resource. Retrieved from [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)
  15. Ahmad R, Nawaz MR, Ishaq MI, Khan MM, Ashraf HA. Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Front Psychol.* 2023 Jan 12;13:1015921. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921> PMID: 36710813; PMCID: PMC9878386

#### REFERENCES:

1. Vdovina, V. V., Lifar', E. V., & Popova, A. V. (2024). The impact of corporate sports on employee health and physical activity. *Contemporary issues in physical culture and sports: proceedings of the XXVIII All-Russian scientific and practical conference* (pp. 36-40). Khabarovsk: Far Eastern State Academy of Physical Culture. EDN GORT-KK.
2. Volkova, M. A., & Ivanova, Yu. O. (2022). Current trends in the development of corporate sports abroad and their implementation in the Russian Federation. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, 183-189.
3. Vorozhtsova, V. V. (2014). Corporate sports as part of effective company operations. *Development of the Russian Economy: problems and prospects*, pp. 631-634.
4. Goshunova, A. V. (2014). Accounting for investments in human capital in professional sports organizations (Candidate's dissertation in Economics, specialty 08.00.12 "Accounting, Statistics"). 240 pp. EDN HQRFCK.
5. Grechushkina, N. A. (2022). Corporate health culture and wellness practices aimed at changing employee behavior. *Health of the metropolis*, 3(3), 58-66.
6. Esipova, D. A. Corporate sports and corporate culture. *Proceedings of the XV international student scientific conference "Student scientific forum"*. Online resource. Retrieved from <https://scienceforum.ru/2023/article/2018032962>
7. Kletskin, V. How corporate sports addresses national objectives and saves companies millions! Online resource. Retrieved from <https://dzen.ru/a/Zl9qclajtA6lFSrn>
8. Koritskiy, A. V. (2007). The Storehouses of capital... Origins and key principles of human capital theory. *Creative economy*, 5(5), 3-10. EDN KZIDSF.

- Managerial Psychology, Vol. 22 Issue: 3, pp.309-328, <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
17. Brauchli R, Jenny GJ, Füllemann D, Bauer GF. Towards a Job Demands-Resources Health Model: Empirical Testing with Generalizable Indicators of Job Demands, Job Resources, and Comprehensive Health Outcomes. *Biomed Res Int.* 2015;2015:959621. <https://doi.org/10.1155/2015/959621> Epub 2015 Oct 18. PMID: 26557718; PMCID: PMC4628698
  18. Chosewood LC, Schill AL, Chang CC, Childress AM, Hudson HL, Tamers SL, Howard J. The National Institute for Occupational Safety and Health Total Worker Health® Program : The Third Decade. *J Occup Environ Med.* 2024 Jan 1;66(1):6-8. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002964>
  19. Conservation of Resources Theory – <https://open.ncl.ac.uk/academic-theories/19/conservation-of-resources-theory/>
  20. Fundamentals of Total Worker Health® Approaches Essential Elements for Advancing Worker Safety, Health, and Well-Being – [https://www.cdc.gov/niosh/docs/2017-112/pdfs/2017\\_112.pdf](https://www.cdc.gov/niosh/docs/2017-112/pdfs/2017_112.pdf)
  21. Peña, I., Andrade, S. M., María Muñoz, R., & Barba-Sánchez, V. (2024). Wellness Programs, Perceived Organizational Support, and Their Influence on Organizational Performance: An Analysis Within the Framework of Sustainable Human Resource Management. *Sage Open*, 14(1). <https://doi.org/10.1177/21582440241229358>
  22. The NIOSH Total Worker Health™ Program – <https://www.cdcfoundation.org/niosh-total-worker-health-tm-program>
  23. Thormann TF, Wicker P. The Perceived Corporate Social Responsibility of Major Sport Organizations by the German Public: An Empirical Analysis During the COVID-19 Pandemic. *Front Sports Act Living.* 2021 Sep 16;3:679772. <https://doi.org/10.3389/fspor.2021.679772> PMID: 34604742; PMCID: PMC8481642
  24. Walters G, Tacon R. Corporate social responsibility in sport: Stakeholder management in the UK football industry. *Journal of Management & Organization.* 2010;16(4):566-586. <https://doi.org/10.5172/jmo.2010.16.4.566>
  25. Wang L-m, Lu L, Wu W-l and Luo Z-w (2023) Workplace ostracism and employee wellbeing: A conservation of resource perspective. *Front. Public Health* 10:1075682. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.1075682>
  26. What is Total Worker Health®? – <https://www.ohsu.edu/oregon-institute-occupational-health-sciences/what-total-worker-healthr>
  27. Wilmar B. Schaufeli. Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout – <https://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.0080090-2616/> © 2017 Elsevier Inc. All rights reserved.

#### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Павлова Аделия Вадимовна (Pavlova Adeliya Vadivovna) – доктор экономических наук, доцент; Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 420010, г. Казань, ул. Деревня Универсиады, 35; 930895@list.ru, ORCID: 0000-0002-4766-0378

Дрогалин Геннадий Геннадьевич (Drogalin Gennadiy Gennadiyevich) – магистрант; Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 420010, г. Казань, ул. Деревня Универсиады, 35; gesha\_drogalin@mail.ru

Авторы внесли равноценный вклад в работу / The authors contributed equally to the work

- Поступила в редакцию 10 ноября 2025 г. • Submitted to the editorial board on November 10, 2025
- Принята к публикации 27 ноября 2025 г. • Accepted for publication November 27, 2025

Раскрытие информации о конфликте интересов / Disclosure of conflicts of interest

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов / The author declare no conflict of interest

#### ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Павлова, А.В. Теоретические модели влияния корпоративного спорта на социально-экономическое развитие территории присутствия / А.В. Павлова, Г.Г. Дрогалин // Наука и спорт: современные тенденции. – 2025. – Т. 13, № 4 – С. 257-265. DOI: 10.36028/2308-8826-2025-13-4-257-265

#### FOR CITATION

Pavlova, A.V. Theoretical models of the influence of corporate sports on the socio-economic development of the territory of presence / A.V. Pavlova, G.G. Drogalin // Science and sport: modern trends. - 2025. - Vol. 13, No. 4 - pp. 257-265. DOI: 10.36028/2308-8826-2025-13-4-257-265

