

**Д.П. Аркалов,  
А.А. Васюков,  
А.В. Литвин**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СПОРТА:  
ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ  
СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ**

**Ижевск  
2023**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»  
Институт экономики и управления  
Кафедра экономики

Д.П. Аркалов, А.А. Васюков, А.В. Литвин

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СПОРТА:  
ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ  
СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ

Монография



Ижевск  
2023

УДК 796:338  
ББК 75.4+65.497.5  
А82

*Рекомендовано к изданию редакционно-издательским советом УдГУ*

**Рецензенты:** д-р экон. наук, профессор ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет», А.М. Макаров;  
д-р. пед. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Чайковская государственная академия физической культуры и спорта», В.В. Зебзеев;  
рук. Удмуртского отделения ОФСО «Российская ассоциация спортивных сооружений» С.В. Сороколет.

**Аркалов Д.П., Васюков А.А., Литвин А.В.**

А82 Экономические аспекты спорта: фасилити менеджмент спортивных сооружений : монография. – Ижевск : Удмуртский университет, 2023. – 119 с.

**ISBN 978-5-4312-1114-0**

**DOI: 10.35634/978-5-4312-1114-0-2023-1-119**

Монография посвящена вопросам управления спортивной инфраструктурой региона и муниципалитетов на основе концепции фасилити менеджмента.

Предназначена для специалистов-практиков в области управления и эксплуатации спортивных объектов, а также всем интересующимся вопросами экономики физической культуры и спорта.

УДК 796:338  
ББК 75.4+65.497.5

**ISBN 978-5-4312-1114-0**

© Д.П. Аркалов, А.А. Васюков,  
А.В. Литвин, 2023

© ФГБОУ ВО «Удмуртский  
государственный университет», 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА СПОРТИВНОГО КОМПЛЕКСА .....	6
1.1. Оценка потенциала спортивного комплекса региона ....	6
1.2. Маркетинговые взаимоотношения в спорте .....	15
2. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКОЙ В СПОРТЕ .....	27
2.1. Управление потенциалом спортивного комплекса региона на основе параметрической модели .....	27
2.2. Процедурный аспект диагностики спортивного комплекса региона .....	47
2.3. Система формирования ценностей в спорте .....	71
3. УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ.....	78
3.1. Теория фасилити менеджмента .....	78
3.2. Модель управления затратами на спортивную инфраструктуру .....	98
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	118

## ВВЕДЕНИЕ

Сфера физической культуры и спорта, относясь к непродуцированному сектору экономики и к сфере услуг в целом, не может обойтись без материально-технической составляющей для полноценного функционирования и развития. Вовлечение граждан в регулярные занятия физической культурой и спортом, подготовка спортсменов высокого класса, организация и проведение спортивно-зрелищных мероприятий невозможно без развития спортивной инфраструктуры, начиная от дворовых спортивных площадок и заканчивая мега-проектами, такими как олимпийские объекты.

Несмотря на свою, в некоторых случаях, архитектурную уникальность жизненный цикл спортивных объектов подчинен общим правилам, которые распространяются на все объекты недвижимого имущества, предназначенные для посещения людьми и тем более для оказания различных услуг. Также аналогична договорная и закупочная работы, работы с подрядчиками и субподрядчиками, организация труда административно-хозяйственного персонала, соблюдение требования противопожарной безопасности и антитеррористической защищенности, организация связи, обслуживание инженерных систем и пр.

Организация данных работ и процессов, а также их оптимизация являются основной концепцией фасилити менеджмента. Грамотное и оперативное управление инфраструктурой не только экономит денежные средства, но и выявляет резервы по дополнительному использованию объекта как по времени, так и по площадям.

В настоящей работе описаны концепция и подходы фасилити менеджмента к рациональному использованию возможностей спортивных объектов. Данная практика получила широкое распространение в западных странах и не только в части спортивных объектов, но и в аэропортах, больницах, университетах и т. д. Системное применение описанных принципов и подходов способно сформировать долгосрочное функционирование спортивных объектов в оптимальном режиме, выявить временные и материальные резервы для дальнейшего развития.

# **1. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОТЕНЦИАЛА СПОРТИВНОГО КОМПЛЕКСА**

## **1.1. Оценка потенциала спортивного комплекса региона**

Перестроечные процессы в политическом устройстве, в экономических отношениях и в социальной сфере вместе с положительными тенденциями построения будущего страны болезненно отразились на состоянии массовой физической культуры и спорта высших достижений. Профессиональные союзы исключили спорт из круга своих интересов. И как следствие, последовала практически полная ликвидация спортивных организаций – спортклубов и коллективов физкультуры – на промышленных предприятиях, закрытие немалого количества детско-юношеских спортивных школ, финансировавшихся профсоюзами, перепрофилирование материальной спортивной базы.

Спорт республики потерял немало, но к счастью, что-то удалось сохранить. Ведущие спортивные школы и их специалисты, некоторые спортсооружения были приняты под опеку государственных и муниципальных спортивных структур. Они заполнили возникшие бреши в календаре спортивных мероприятий. Спад сопровождался хроническим недофинансированием отрасли. Последствия этого спада приходится преодолевать до сих пор. Однако теперь уже можно с уверенностью говорить, что кризис в физической культуре и спортивном движении Удмуртии преодолен. Конечно, проблемы остаются, но позитивные сдвиги очевидны. Усилия законодательной и исполнительной ветвей власти, республиканских и муниципальных руководителей обращены не только к городу, но и к селу, и в особенности к подрастающему поколению.

Потенциал в области физкультуры и спорта оценивается сетью спортивных школ, физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений, числом занимающихся физической культурой и спортом, наличием профессиональных кадров, работающих в сфере физкультуры и спорта и т. п.

Состояние материальной базы и профессиональных спортивных кадров – важнейшее условие вовлечения населения в секции, клубы и спортивные школы. Физкультурно-спортивные кадры являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия, учреждения, организации, а, следовательно, и эффективность развития отрасли физической культуры и спорта в целом.

Физкультурно-оздоровительная работа – это работа оздоровительной и спортивной направленности, проводимая с населением всех возрастных групп (в том числе с инвалидами) в учреждениях, на предприятиях, в объединениях и организациях.

Основной костяк занимающихся физической культурой и спортом сосредоточен в средних школах, ДЮСШ, СШ, детских подростковых клубах, средних специальных учебных заведениях, на предприятиях, учреждениях, организациях.

Важнейшим методом государственного регулирования территориального развития является использование средств бюджетов разных уровней. В настоящее время остро стоит проблема увязки методов государственного регулирования с региональным механизмом хозяйствования в отраслях материальной и нематериальной сфер, в котором главная роль отводится местным органам власти.

Чаще доля финансирования из региональных бюджетов физической культуры и спорта выше, чем из федерального



бюджета, и ниже, чем в местных. Это обусловлено сложившимися принципами разграничения расходов между уровнями бюджетной системы РФ, а также фактическим наличием большинства спортивных сооружений и проведением мероприятий в регионах и муниципалитетах России.

Основными источниками внебюджетных средств являются средства, полученные от оказания платных услуг, сдачи в аренду помещений, зданий, оборудования, за счет средств родителей на содержание детского учреждения, за счет средств, полученных от государственных внебюджетных фондов, спонсоров, меценатов, инвесторов.

Вклад физической культуры и спорта в российскую экономику сравнительно невелик. Удовлетворяя потребности личности в физической активности и зрелищных мероприятиях, предприятия и организации отрасли занимают специфическую нишу. Товары, услуги и работы отрасли востребованы в недостаточной степени, ввиду отсутствия платежеспособного спроса. Подобное положение спровоцировано низкими доходами населения и слабо выраженной заинтересованностью в поддержке состояния здоровья посредством физической активности как составляющей экономической конкурентоспособности личности.

В последние годы как раз и наблюдается тенденция к ухудшению показателей здоровья населения. Происходит снижение качества здоровья каждого последующего поколения. Высокая смертность при низкой рождаемости приводит к отрицательному естественному приросту и старению населения. Отмечаются более высокие темпы роста смертности населения в трудоспособном возрасте.

Свой вклад в экономику региона вносят представители спорта высших достижений, занимающиеся как индивидуальными, так и командными видами спорта. Предприятиями республики, правительством Удмуртии и администрацией города Ижевска поддерживаются ведущие спортсмены Удмуртии, неоднократные победители и призеры международных соревнований, члены сборной России.

На средства, привлекаемые представителями спорта высших достижений, арендуются крупнейшие спортивные арены города. Проводимые мероприятия с участием спортивных команд города собирают трибуны болельщиков, что позволяет частично поддерживать в исправном состоянии стадионы и спортивные площадки города.

Кроме того, на территории республики функционирует ряд предприятий и организаций, занимающихся производством и продажей спортивных товаров (экипировки, инвентаря, атрибутики).

Одна из важнейших задач – это отход от директивных методов управления в распределении финансов, порождающих дефицит денежных средств и, как следствие, непропорциональное развитие спортивных дисциплин. Внедрение моделей и методов экономической диагностики может дать здесь колоссальный толчок для гармонизации всей управленческой, финансовой и организационной деятельности. Но как, исходя из представленной модели, дать органам управления инструмент, позволяющий изыскивать резервы для развития спорта в условиях дефицита бюджетных средств и проистекающего отсюда подхода к их распределению?

Диагностика потенциала спортивного комплекса региона как раз и позволяет нащупать не только болевые места, но и те виды спорта, которые могут стать локомотивами развития.

Через диагностику появляется возможность более рационального распределения денежных средств, решая при этом одновременно две задачи: «лечение», исправление положения дел в нездоровых видах и дисциплинах, и адекватная помощь успешно развивающимся видам спорта и направлениям деятельности.

Приведем один формализованный и наглядный инструмент, призванный облегчить выполнение поставленных задач. Условно его можно назвать «методом пирамид». Основная задача, решаемая данным методом – сравнение двух и нескольких видов спорта с точки зрения успешности развития самого вида спорта и расходования выделенных на это средств.

В начале необходимо составить пирамидальные диаграммы, представленные на рисунке 1.

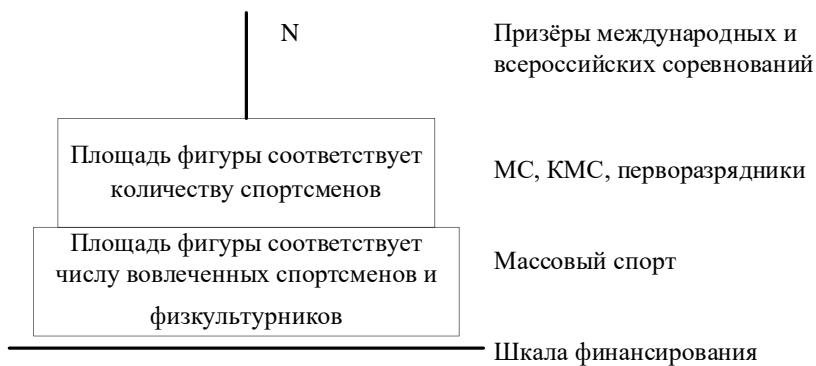


Рисунок 1. Вид пирамидальной диаграммы, характеризующей вид спорта

Модифицированный вид диаграммы с учетом сглаживания, изображенный на рисунке 2, иногда может оказаться более приемлемым, но надо иметь в виду, что точные расчеты площадей здесь сопряжены с большими трудностями.



Рисунок 2. Модифицированная пирамидальная диаграмма, характеризующая вид спорта

Длина основания пирамиды определяется с учетом массовости данного вида спорта, и за базовые берутся длины, кратные десяти согласно рисунку 3.

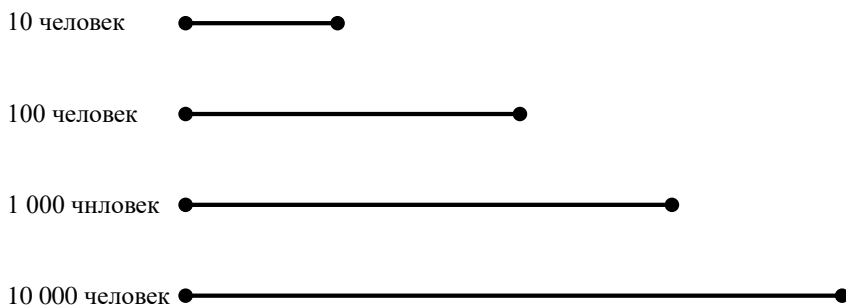


Рисунок 3. Масштабы оснований для пирамидальных диаграмм

Тогда высота блоков пирамид также будет варьироваться в зависимости от количества обозначаемых людей в пределах от 1 до 9 (в соответствующих масштабных единицах).

В данной модели задействовано три своеобразных измерения – ширина, высота и шкала финансирования. Еще одна возможность появляется с введением четвертого измерения, которое может символизировать, например, эффективность использования выделяемых средств или иной другой показатель. В этом случае под пирамидой будет изображен не просто отрезок, а прямоугольник, высота которого должна быть пропорциональной выбранному дополнительному показателю (см. рисунок 4). Правда, в данном случае иногда может оказаться, что четвертый параметр уже зависит от других задействованных параметров (как правило, площадь прямоугольника зависит от площади пирамиды), но даже в этом случае наглядность модели превалирует над некоторой избыточностью и относительным дублированием.



Рисунок 4. Модифицированная четырехмерная пирамидальная диаграмма, характеризующая вид спорта

Тогда в зависимости от рассматриваемых видов спорта будут получаться самые разнообразные пирамидальные фигуры, которые дают наглядное представление сразу о нескольких ключевых параметрах, характеризующих данные виды спорта.

Для вычисления эффективности использования средств в конкретном виде спорта мы предлагаем несколько самостоятельных формул, отражающих различные аспекты рассматриваемой проблемы.

Коэффициент развития мастерства  $d$  вычисляется по формуле (1):

$$d = \frac{Ч_м + Ч_р}{Ч_о},$$

где

$Ч_о$  – общее количество спортсменов (физкультурников), занимающихся данным видом спорта;

$Ч_р$  – количество спортсменов-разрядников (включая кмс);

$Ч_м$  – количество мастеров спорта.

Резервный индекс развития — это величина обратная коэффициенту развития — формула (2):

$$R = \frac{Ч_о}{Ч_м + Ч_р} = \frac{1}{d},$$

Эффективность расходования средств в конкретном виде спорта вычисляется по формуле (3):

$$E = \frac{\Phi}{Ч_о} \times \frac{Ч_м + Ч_р}{Ч_о},$$

где

$\Phi$  – выделяемые средства.

Безразмерные сравнительные коэффициенты эффективности для разных видов спорта вычисляются по формуле (4):

$$k_i = \frac{E_i}{E_{\max}},$$

где

$k_i$  – сравнительный коэффициент эффективности для  $i$ -го вида спорта;

$i$  – номер вида;

$E_i$  – эффективность расходования средств в  $i$ -м виде спорта;

$E_{\max}$  – максимальная эффективность расходования средств среди сравниваемых видов спорта.

Сразу заметим, что в формулу (3) заложена сравнительная величина выделенных средств, поэтому данную формулу можно использовать исключительно для целей сравнительного анализа. Кстати возможно, что в некоторых случаях средства расходуются неэффективно, в том числе и по той причине, что средств выделяется слишком мало. Формула (3) данный феномен хорошо улавливает. Но у нее есть и свои минусы. При этом возможно даже лучше говорить об эффективности финансирования данного вида спорта.

Для расчета (чистой или дифференциальной) эффективности работы каждого вложенного рубля можно использовать, например, следующие формулы (5), (6):

$$e = \frac{d}{\Phi},$$

где

$e$  – чистая эффективность;

$d$  – коэффициент развития;

$\Phi$  – размер финансирования.

$$e_d = \frac{d_{n+1} - d_n}{\Phi_{n+1} - \Phi_n},$$

где

$e_d$  – дифференциальная эффективность;

$n$  – номер отчетного периода.

Правда и они не лишены некоторых недостатков, например не вполне учитывают развитие массовости. Все это говорит о том, что для анализа эффективности необходимо использовать одновременно несколько разных показателей, дополняющих и корректирующих друг друга.

## **1.2. Маркетинговые взаимоотношения в спорте**

Многим организациям в России пока еще не хватает знаний и убеждений в том, что сегодня без ориентированных на рынок действий невозможно успешно работать, в том числе в спорте. Следует, однако, отметить, что с годами традиционные маркетинговые стратегии не всегда оказываются выигрышными, необходима их адаптация к изменившимся внешним условиям, точнее: индивидуализация маркетинговой деятельности, становящаяся безусловной ценностью. Одним из направлений которой и является маркетинг взаимоотношений.

Переход России в новые экономические условия особенно негативно сказался на деятельности многих спортивных организаций. В предыдущие годы спорт, как известно, полностью финансировался государством и профсоюзами, не испытывая при этом серьезных трудностей. Наряду с государственными структурами успешно функционировали многочисленные ведомственные спортивные общества и клубы, большинство из которых не занималось самостоятельной



коммерческой деятельностью, приносящей каких-либо доходов. Неумение зарабатывать на спорте стало печальным наследием прошедших времен.

С другой стороны, сегодня тот факт, что профессиональная деятельность в спорте (контракты и гонорары спортсменов и тренеров, оплата услуг менеджеров, юристов) приносит огромные прибыли – общеизвестен (например, По состоянию на сезон 2020/21 лигой «Большой пятерки» с самым высоким доходом в Европе была Премьер-лига, общая сумма которой составила почти 5,5 миллиарда евро)<sup>1</sup>. К сожалению, это справедливо лишь для ведущих в экономическом отношении стран. Россия пока к числу таковых не относится, и скоропалительные попытки «сканировать» зарубежные модели управления спортом без соответствующей экономической базы обречены на провал. Можно привести массу примеров, когда профессиональная команда, клуб или целая лига прекращали свою деятельность спустя всего несколько месяцев после своего образования.

Большинство из имеющихся сегодня профессиональных спортивных организаций имеют большие проблемы ресурсного обеспечения, их будущее весьма туманно, а источники финансирования становятся «тайной за семью печатями», и можно только догадываться об их истинном происхождении. В настоящее время никто не возьмется ответить на вопрос: станут ли наши спортивные организации и клубы солидными и преуспевающими коммерческими предприятиями или их ждет такое же жалкое существование как сейчас? Ясно одно,

---

<sup>1</sup> URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.e44a6ca8-6486e712-e230878a-74722d776562/https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.e44a6ca8-6486e712-e230878a-74722d776562/https://www.statista.com/statistics/261218/big-five-european-soccer-leagues-revenue/)

что без радикальных перемен в менеджменте клубов полноценного развития не получится.

*Маркетинг взаимоотношений* означает:

- установление взаимоотношений с наиболее значимыми целевыми группами;
- поддержка установленных взаимоотношений и забота о них;
- количественная оценка эффективности взаимоотношений.

Традиционный маркетинг заключается, как известно, в разработке товара, ориентированного на среднего потребителя с последующим применением мероприятий, стимулирующих спрос и продвижение товара на рынок. Сегодня само понятие товар включает в себя уже целый комплекс (товары, услуги, и. т. д.) мероприятий, для решения проблем конкретного потребителя, а продвижение товара приобретает характер взаимоотношений, нацеленных на установление длительной взаимосвязи с клиентом и имеющих самостоятельное значение в области удовлетворения человеческих потребностей. Точнее говоря, происходит индивидуализация маркетинга, а именно: индивидуальное обращение к клиенту, индивидуальное предложение, сопровождение, контроль.

Существует несколько путей к индивидуальному маркетингу: индивидуализация продукта (сегментирование рынка), повышение интенсивности взаимодействия (маркетинг взаимоотношений)<sup>1</sup>. Маркетинг взаимоотношений имеет своей целью не столько завоевание новых клиентов, сколько реализацию более длительное время большего количества товара каждому индивидуальному потребителю.

---

<sup>1</sup> Литвин А.В. Особенности маркетинга взаимоотношений в спорте // Маркетинг в России и за рубежом. – М.: «ФинПресс», 2001, №1. С.65-71.

Инструменты маркетинга взаимоотношений направлены на обеспечение прочной связи между клиентом и предприятием и включают в себя инструменты в области товарной политики – совместная с потребителем разработка товара, особые виды сервиса, гарантии качества, индивидуальные технические требования; в области ценовой политики – дифференцирование цены в зависимости от степени удовлетворённости клиента, системы скидок, бонусы постоянным клиентам, рекомендации по ценам; в области распределения – посещение предприятий, продажа через Интернет, каталоги, обслуживание по абонеентам, прямые поставки; в области продвижения товара – личные контакты, специальные акции, телефон «горячая линия», маркетинг мероприятий, клубы клиентов, новые носители информации и средства коммуникации<sup>1</sup>.

Опыт и знания, накопленные в экономике о маркетинге взаимоотношений, могут, на наш взгляд, с успехом применены в спорте. Потому что спорт, прежде всего благодаря своей эмоциональной близости к человеку, обладает огромным потенциалом, и потенциал этот далеко не востребован. Естественно, все не так просто – ни в одной сфере человеческой деятельности нет такого многогранного переплетения взаимоотношений, как это имеет место в спорте. Наиболее существенные и значимые для спорта целевые группы представлены ниже на рисунке 5.

---

<sup>1</sup> Литвин А.В. Особенности маркетинга взаимоотношений в спорте // Маркетинг в России и за рубежом. – М.: «ФинПресс», 2001, №1. С.65-71.



Рисунок 5. Субъекты и различные целевые группы спорта

Но перед тем, как охарактеризовать характер взаимоотношений, с указанными целевыми группами, уместно напомнить ряд общих критериев следование, которым позволит лучше раскрыть само понятие спорт, его особенности, потребности, ресурсы.

Критерии эти следующие:

– *определение целей:*

во-первых, спорт должен четко знать и разделять, что он в итоге хочет получить. Без этого невозможно достичь преимущества в конкурентной борьбе не только в спорте, но и в экономике вообще. Простейший пример: футбольная команда почти всегда имеет цель забить в ворота больше мячей,

чем соперник. Но иногда, из стратегических соображений, может играть и на ничейный результат;

– *знание потребностей рынка:*

во-вторых, спорт должен точно распознавать и анализировать, в чем нуждается рынок, в чем выражаются потребности и мотивы различных целевых групп. Это не является какой-либо особенностью спорта. Например, перед спортивным состязанием необходимо по возможности досконально изучить предстоящего противника, но не только его. Важны также условия проведения состязания, состояние игрового поля, его покрытие, время суток, погодные условия и так далее;

– *ориентация на достижения:*

в-третьих, спорт должен предлагать своим целевым группам эксклюзивные достижения, то есть уметь определять, где находится польза или привлекательность для другой стороны и эту пользу извлекать для себя с максимальным эффектом;

– *партнерские отношения:*

в-четвертых, спорт должен стремиться к установлению партнерских отношений со всеми значимыми целевыми группами и поддерживать их. Способствовать этому будут с одной стороны: доступность, открытость, принцип «Fair play», а с другой: готовность применять в спорте современные методы и инструменты маркетинга.

Перейдем к характеристике взаимоотношений спорта со своими целевыми группами.

1) Центральной группой, по крайней мере, с точки зрения организованного спорта, являются люди, занимающиеся спортом – члены коллективов физической культуры, спортивных клубов, спортивных обществ. При взаимоотношениях с данной группой всегда необходимо помнить один из принципов организации: важнее и дешевле заботиться и содержать уже

имеющихся потребителей, чем привлекать новых. Много в этом направлении спортивными организациями уже сделано, но еще больше предстоит сделать, и ориентация на современные инновационные методы обслуживания потребителей, а также применение таких инструментов прямого маркетинга как: составление баз данных, система клубных карт и абонементов, распродажи, программы объединения потребителей были бы весьма кстати. В некоторых странах Европе до 86 % населения либо активно занимается спортом, либо им интересуется<sup>1</sup>. Это лишний раз доказывает, какой огромный потенциал несет в себе данная целевая группа и как важно для спорта суметь наладить с ней долговременные позитивные отношения. Вначале это формирование общественного мнения, через продуманную информационную политику, творческий подход, а затем – акцент на маркетинг конкретного спортивного события. Последний получил в настоящее время исключительно профессиональное развитие, благодаря прогрессу в технике, а также появившимся новым возможностям средств массовой информации (СМИ). Совершенно ясно, что для сохранения имеющихся взаимоотношений недостаточно простого распространения красочных буклетов или продажи спортивной атрибутики. Требуется нечто большее: стимулирование сбыта, VIP-обслуживание, привлекательные предложения для отдельных групп населения, лотереи, а, иначе говоря, требуется открытый диалог с обратной связью.

2) Роль СМИ для спорта бесспорна. Бесспорно и то, что спорту до сих пор удается поддерживать тесные взаимовыгодные контакты с прессой и телевидением. Сегодня, когда

---

<sup>1</sup> О. А. Полякова, Р. М. Биттиров, Н. Е. Ачиева, И. С. Георгиев. Особенности развития физической культуры и спорта в Российской Федерации и Европе // Культура физическая и здоровье. 2022. № 1(81). С. 23-27.

на СМИ стремиться прорваться большое количество спортивных событий и программ, приходится констатировать, что часто количество подменяет качество. Ведь СМИ — это фактически связующее звено между общественностью и коммерческими интересами спорта. Особо следует подчеркнуть роль прессы, хотя на сегодня пресса и не является главным информационным механизмом, тем не менее, остается весомым компонентом и, в кооперации с другими видами СМИ, может служить для качественного улучшения взаимоотношений.

3) Предприятия играют существенную роль в рамках финансового обеспечения программ спорта. Тем более неожиданно и непонятно, как мало этому уделяется внимания. Создается впечатление, что спорту важнее получить подпись под соответствующим договором, чем воплотить этот договор в жизнь и согласиться с индивидуальными требованиями и желаниями партнеров, так как последние находятся значительно дальше от «лакомого куска» сиюминутной выгоды или услуги. Примерами взаимоотношений с данной целевой группой можно назвать периодическое проведение встреч с потенциальными спонсорами, известными представителями промышленности, спортсменами, медицинское обслуживание.

Для России, на наш взгляд, эта целевая группа представляет наибольший интерес. Есть немало примеров успешного сотрудничества отдельных промышленных предприятий и спорта. Дальнейшее развитие маркетинга взаимоотношений в этом направлении сдерживается отсутствием законодательной базы в части налоговых льгот для таких предприятий, и, кроме того, скорейшего принятия поправок в Закон о физической культуре и спорте в Российской Федерации касающихся спонсорства.

4) Профессиональное лоббирование интересов спорта на уровне государства, региона, города ведет к усилению его роли. Это касается всех этажей политической власти и других союзов, организаций, объединений не относящихся непосредственно к спорту. И важно, чтобы политическое влияние или чье-либо персональное тщеславие не подменяли само дело. Характер взаимоотношений представляется в форме дискуссий по актуальным проблемам спорта с известными политиками, экономистами, представителями СМИ.

Направления и критерии маркетинговых взаимоотношений в спорте представлены на рисунке 6.

За всю свою многовековую историю спорт ещё никогда не был так популярен как сейчас. Однако, современное спортивное движение стало и глубоко дифференцированным, распавшись на несколько направлений: любительский спорт, профессиональный спорт, спорт инвалидов и т. д.



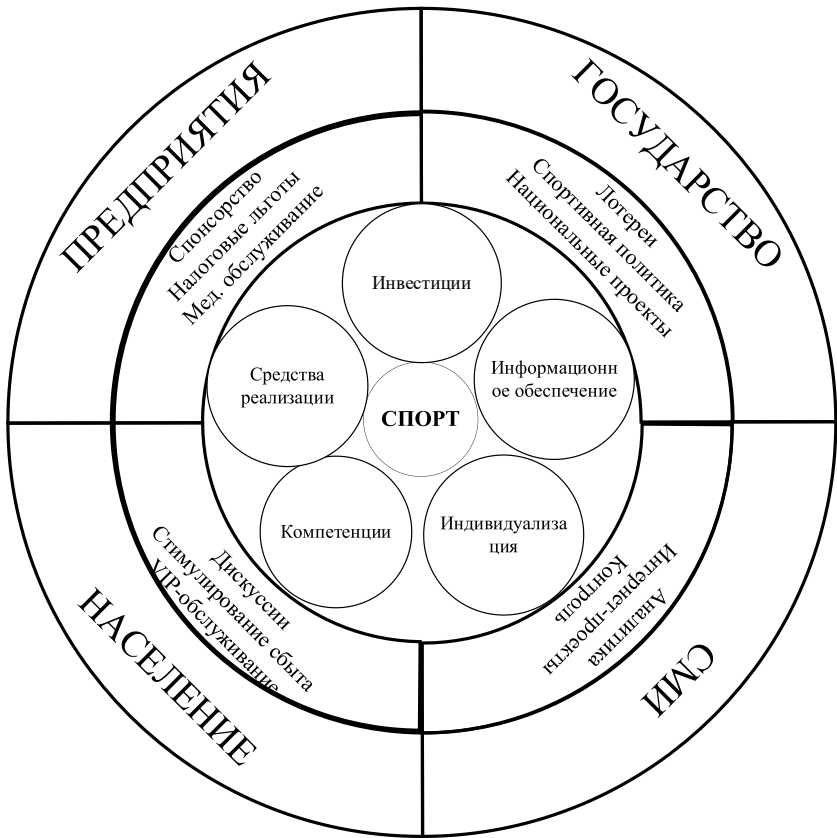


Рисунок 6. Направления и критерии маркетинговых взаимоотношений в спорте

Спорт сегодня – это явление полифункциональное, позволяющее удовлетворять целый ряд неотнотипных потребностей личности и общества. И важно, чтобы каждый из субъектов спортивного движения (будь это – министерства по спорту, Олимпийский комитет России, общероссийские федерации по видам спорта или спортивные клубы), представленных выше на рисунке 5, сумел бы установить с наиболее

значимыми для себя целевыми группами спорта долговременные позитивные отношения, и с помощью инструментов маркетинга взаимоотношений поддерживал и укреплял их как можно дольше.

Вышеперечисленные примеры достаточно наглядно свидетельствуют о том, каким значительным потенциалом обладает спорт. Потенциал этот при последовательном и профессиональном применении инструментов маркетинга взаимоотношений может быть использован еще эффективнее – как для увеличения доходов, так и для более полного исчерпания имеющихся ресурсов.

Успех маркетинга взаимоотношений напрямую зависит от того, как и в какой степени удалось соответствовать следующим требованиям:

– *информационное обеспечение*: доступность, прозрачность и ясность в коммуникации — основа для хороших партнерских отношений;

– *взаимодействие*: персональные контакты вместе с профессиональной компетенцией и новыми технологиями существенно улучшают диалог с различными целевыми группами;

– *индивидуализация*: глубокие знания о свойствах, намерениях и мотивах целевых групп дают спорту возможность работать с ними индивидуально и концептуально;

– *инвестиции*: программа маркетинга взаимоотношений, если она направлена строго индивидуально, вызывает расходы, которые должны пониматься как долговременные вложения в успех;

– *средства реализации*: маркетинг взаимоотношений включает в себя несколько этапов, но важно, чтобы на каждом этапе использовались свои, наиболее характерные для данного этапа, инструменты.

Всего предусмотреть, естественно, нельзя – спорт многогранен; и так же многогранны требования, предъявляемые к инструментарию маркетинга взаимоотношений, поэтому необходима разработка экономической типологии спорта, под которой мы будем подразумевать классификацию, представляющую соотношение между различными видами спорта с точки зрения экономики (например, по оценке стоимости развития различных видов спорта, эффективности затрат на проведение спортивных мероприятий и т. д.).

## 2. УПРАВЛЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКОЙ В СПОРТЕ

### 2.1. Управление потенциалом спортивного комплекса региона на основе параметрической модели

Не имея задачи подробно описывать все математические свойства используемой формальной модели функционирования и диагностирования спортивного комплекса, опишем ее основные черты. Введем некоторые обозначения и договоренности для ключевых понятий модели. Будем различать:

Цели ( $A$ ) – (которые наделены собственными характеристиками или сопряжены с соответствующими процессами, через совместные характеристики: скорость продвижения к цели, реалистичность, близость/отдаленность (перспектива) цели).

Факторы ( $f$ ) – глобальные условия функционирования.

Параметры ( $p$ ) – локальные условия, свойства внутренней среды.

Показатели ( $S$ ) – меры выражения достижений, успеха, характеристики деятельности.

Интегральные показатели ( $I$ ) – варьируются в зависимости от набора учитываемых факторов и параметров.

Управление ( $u$ ) – управляющие функции, управляющие воздействия.

В простом случае интегральный показатель равен (7):

$$I = \frac{\sum S_i}{N},$$

т. е. измеряется как простое среднее арифметическое всех оценочных показателей.

Для многомерной модели соответственно (8):

$$I = \frac{\sum S_{(i_1, \dots, i_n)}}{\sum N_{ij}},$$

Несмотря на простоту (или, возможно, благодаря простоте), данная схема находит самое широкое распространение. Более сложная схема предусматривает учет большинства имеющихся функциональных зависимостей между составляющими модели (9), (10):

$$I = \sum_{A,i} w_i \times f_1 \dots f_N [S_i^A (p_1, \dots, p_M)],$$

$$\sum_i w_i = 1,$$

где

$w_i$  – нормирующие коэффициенты или коэффициенты значимости, а соотношение (10) — нормирующее уравнение;

$N$  – количество учитываемых факторов;

$M$  – количество учитываемых параметров.

В еще более сложной модели необходимо записывать соотношения для управляющей функции, разбитой на части по отношению к целям и параметрам (11):

$$u = (u_A, u_p),$$

В дискретной динамической модели все показатели ведут себя как последовательности (12):

$$S = S_1, S_2, \dots, S_n, \dots)$$

$$I = I_1, I_2, \dots, I_n, \dots),$$

соответствующие уравнения определяются рекуррентными формулами (13), (14), (15):

$$I_{i+1} = f(A(I_i), S(I_i)),$$

$$A_{i+1} = u_A(A_i),$$

$$p_{i+1} = u_i(p_i).$$

Решение в общем случае этих уравнений может оказаться достаточно сложным делом, однако методы упрощения и мощная вычислительная техника способны привести к эффективному использованию всех достоинств формализации.

Отметим еще, что факторы модели могут иметь, на самом деле, очень сложную и плохо формализуемую структуру. Здесь мы приведем неформальное обсуждение некоторых таких факторов, значимых для управления и диагностирования.

*Политический порядок.* Уже относительно давно в спортивной, да и экономической литературе рассмотрен вопрос о том, каким образом экономические успехи в стране влияют на успехи в спорте<sup>1</sup>. Очевидно, что это является результатом специфического объединения многих факторов, в том числе политических, социальных, демографических. Вначале предполагалось, что успехи в спорте зависят от величины населения. Считая, что условно спортивные ресурсы равномерно распределены по всем странам, должны были бы страны с наибольшей численностью населения иметь наилучшие успехи в спорте. Достижения небольших стран, таких как Болгария, бывшая ГДР, Финляндия, Швеция, в отдельных

---

<sup>1</sup> Heinemann K. Einführung in die Ökonomie des Sports. – Schorndorf: Holmann Verlag, 1995.

особенно популярных в этих странах видах спорта опровергают это утверждение. То есть получается, важно не то, каким ресурсом обладает страна, а как этот ресурс используется.

Другая группа факторов – экономические. Важнейшие из них – доходы населения, доля населения, занятого в промышленности, степень урбанизации. Как отмечено ранее, все эти факторы действуют не изолированно друг от друга, а в тесной связи с имеющимся в стране экономическим порядком и политической системой. Не вызывает сомнения, что чем выше внутренняя стабильность в стране и чем больше возраст господствующей политической системы, тем больших успехов в спорте следует ожидать.

Интерес представляют исследования, проведенные американским экономистом М. Гэртнером, который установил связь между существующим экономическим порядком в стране и числом завоеванных медалей на Олимпийских играх. Вначале он установил зависимость между величиной доходов населения и числом завоеванных медалей; исходя из этого, он определил ожидаемую величину (прогноз), если бы данная страна имела другой уровень доходов. Эта ожидаемая величина была определена и для бывших социалистических стран и сопоставлена с медалями, завоеванными этими странами фактически. При этом оказалось, что фактическая величина превышала ожидаемую для бывшего СССР в 4 раза, а для бывшей ГДР – в 12 раз. Отсюда можно сделать вывод о том, что не только экономические успехи, но в большей степени централизованное, политически согласованное и эффективное использование имеющихся ресурсов является определяющим для успехов в спорте. И более

того, тоталитарный режим по сравнению с демократическим в данной ситуации более оптимален<sup>1</sup>.

*Экономический эффект спортивного события.* Необходимость оценки экономического эффекта спортивного события очевидна. Это особенно актуально в связи с увеличивающимся дефицитом государственного бюджета и все большей конкуренции вокруг общественных средств. Сегодня многие хотят знать, насколько эффективно были использованы выделенные средства и могли бы они быть применены еще лучше для других целей. Иначе говоря, перед применением решения о реализации соответствующего спортивного проекта (проведение чемпионата, турнира) должны рассматриваться альтернативные варианты, например организация выставок, строительство школ, больниц и т. д.

Важнейшими для таких решений являются компаративные преимущества, а не абсолютные суммы экономических эффектов. Проверка прибыльности спортивных событий стала необходимой после финансового провала Олимпийских игр 1976 года в Монреале, когда образовавшийся после их проведения дефицит в размере 1,2 миллиарда канадских долларов должны были оплачивать налогоплательщики. Все проведенные впоследствии Олимпийские игры приносили организаторам только прибыль. В таблице 1 приводится обзор факторов, возникающих при проведении спортивных событий, и степень их влияния.

---

<sup>1</sup> Литвин А. В. Экономическая диагностика регионального спорта. Теория и практика // Saarbruecken: LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co.KG. 2011. С. 39-40.



### Преимущества и недостатки спортивных событий

Действующий фактор	Положительный	Отрицательный
Экономический	Инвестиционные и потребительские расходы, возрастание занятости населения	Увеличение цен, избыточные производственные мощности после проведения
Туристический	Высокая привлекательность региона для туристов	Непригодные спортивные сооружения и объекты, отсутствие интереса в дальнейшем
Социально-культурный	Возрастающие возможности досуга и отдыха для региона, содействие культурным традициям	Коммерциализация частных и государственных услуг, возрастание криминальности
Психологический	Возрастание национальной гордости	Конфликты между местным населением и посетителями
Инфраструктурный	Новые и обновленные спортивные возможности, улучшение инфраструктуры	Увеличение нагрузки на окружающую среду, для основной массы населения не всегда дополнительные возможности занятий спортом
Политический	Увеличение международного авторитета; реклама для политического или экономического устройства	Возрастающий национализм, стабилизация политической системы

*Спрос на активный спорт.* Занятия спортом требуют времени и денег. Необходимо время для собственно занятий спортом, прибытия к местам расположения спортивных сооружений, изготовления и ухода за спортивным инвентарем, приборами и т. д.

Затраты возникают при покупке спортивного оборудования и одежды, на право пользования спортивными сооружениями и тренажерами, на приобретение билетов на спортивные события, на поездку от места проживания или работы до мест занятий спортом, питание и т. п. Таким образом, при занятиях спортом постоянно присутствуют следующие ограничения:

- ограничения по затратам;
- ограничения по времени.

При этом первые конкурируют с другими затратами личного бюджета, а время конкурирует с другими возможностями его применения. Следующие факторы предположительно определяют эти ограничения:

- цена предлагаемых спортивных товаров и услуг;
- вид, качество, технологии, пространственное расположение спортивных товаров и услуг;
- информация об имеющихся возможностях для занятий спортом;
- количество предоставляемого в распоряжение свободного времени;
- размер собственного дохода и имеющегося имущества;
- общие условия, в которых вышеназванные ограничения проводятся, координируются и контролируются.

Занимающиеся спортом преследуют в своей спортивной активности определенные цели и интересы, т. е. стремятся извлечь пользу. Они покупают товары и услуги, которые

используют при занятиях спортом, потому что надеются превратить свои ожидания в жизнь. Это цепочка взаимодействия отчетливо видна в следующем: потребитель хотя и приобретает спортивную обувь, одежду, инвентарь, входные билеты, абонементы и т. д., но, собственно, цель этих покупок – не обладание ими; скорее всего, он покупает вместе с ними исключительно потенциал, при помощи которого надеется реализовать свои цели, желания, амбиции, опыт.

Полезность спорта как товара выражается в следующем:

- здоровье;
- удовольствие, тренированность;
- приятное времяпровождение;
- общение, коммуникация и социальная интеграция;
- совершенство, привлекательность;
- престиж, признание;
- изменение стиля жизни.

Эта ожидаемая полезность не покупается, а, напротив, должна с дополнительными затратами (по меньшей мере, затратами на время, компетентность, энергию, но в большинстве случаев с другими) производиться потребителем. Ключевыми здесь все же остаются вопросы: в чем состоят особенности спорта как товара, предназначенного для потребления; как, в конце концов, принимаются решения потребителями; в какой пропорции они соотносятся между использованием времени и денег и какие экономические последствия такие решения имеют?

*Спрос на спорт для зрителей.* Точно так же, как при спросе на активные занятия спортом, и в случае спорта для зрителей существуют свои специфические особенности, которые можно сформулировать в следующих положениях:

- какова цена события, ожидаемого зрителями;

– чем определяется объем спроса, и какие факторы на него влияют.

Попробуем в этом разобраться. Среди прочих, следует назвать главную черту спорта для зрителей; непостоянство и непредсказуемость результата спортивных событий, т. е. именно в этом состоит их привлекательность, именно этот продукт производится во время соревнований. Так, не означает тот факт, что если команда А проиграла команде В, а команда В – команде С, того, что команда А обязательно проиграет С. Результат не зависит от прежних результатов, т. е. открыт. Понятно, что ни покупатель телевизора не стал бы его приобретать, ни клиент автомастерской не стал бы в ней ремонтировать свой автомобиль, если бы качества или свойства товара были ниже ожидаемых, как это постоянно имеет место в спорте. Неопределенность, непрогнозируемость спорта для зрителей имеют свою цену, но, конечно, с риском для продавцов и покупателей, так как первые имеют лишь очень незначительное влияние на результат и на качество предлагаемого товара, а вторые заранее не знают вообще ничего.

Вторая особенность состоит в отсутствии «спортивной монополии». С точки зрения экономической теории любое предприятие считается преуспевающим, если оно обладает монополией, т. е. не зависит от конкурентов. Для спорта такая монополия, безусловно, вредна, поскольку сильная конкуренция с постоянной сменой лидеров в турнирной таблице просто необходима: ведь если выигрывают и проигрывают одни и те же люди – спортивное событие становится скучным, спрос на него падает и возникает желание что-то изменить.

Наконец, третья особенность – это неразрывность процессов производства и потребления, т. е. спортивный продукт

не может быть продан позднее того времени, в которое он произведен. Например, никто не придет на стадион сегодня, если футбольный матч состоится завтра.

Указанные особенности позволяют, хотя бы ориентировочно, выявить группу факторов, влияющих на спрос спорта для зрителей, которые приведены в таблице 2.

Таблица 2

### **Факторы, влияющие на величину спроса спорта для зрителей**

Экономические факторы	Социально-демографические факторы	Качественные факторы	Вероятностные факторы
Цена билета; уровень доходов населения; альтернативные предложения; дополнительные затраты	Численность населения; этнические особенности	Положение участвующих команд; прежние достижения; популярность игроков	Результат соревнования; честность игры; прогнозируемость результата; погодные условия

Эти факторы различны для разных стран, зависят от вида спорта и могут изменяться при иной постановке вопроса или применении иных методов исследования, но феномен того, что заставляет миллионы людей день за днем посещать спортивные арены, требует подробного изучения.

Некоторые российские футбольные и хоккейные клубы уже довольно четко представляют себе, что нужно делать, чтобы привлечь болельщиков. Например, выделяют в отдельное направление работу с обеспеченными болельщиками. За счет богатой прослойки людей пойдет привлечение рекламодателей, для которых интересна эта целевая группа.

Привлекают людей из западного футбола, в том числе спортивных маркетологов, которые структурируют наших болельщиков по разным категориям, к каждой из которых осуществляется свой подход.

Но в большинстве клубов работа с болельщиком все еще остается сферой, куда практически не ступила нога менеджера, маркетологов. Единственное, чем пока могут похвастаться управленцы московских клубов, – это своей акцией по созданию семейных секторов на стадионах. Отечественным клубам еще очень далеко до того, что делают в этой сфере самые искушенные в футбольном бизнесе – клубы английской премьер-лиги. Нет ни анализа структуры своих болельщиков, ни индивидуального подхода к каждому сегменту. Отсутствует динамичная ценовая политика (в зависимости от уровня игры, возможностей поклонников клуба, текущего уровня заполняемости стадионов). А это лишь малая часть мер по стимулированию болельщиков в английской премьер-лиге.

Не менее важно завоевывать болельщика честной игрой. В нашем футболе проблема судейства стоит очень остро. Полезно сравнить ситуацию с Китаем. Там в футболе еще недавно наблюдалась страшная коррупция: судьи помогали, политики влияли. Когда китайцы создали лигу, то первым делом решили остановить коррупцию. Ведь договорные матчи, купленное судейство – это явная преграда на пути к конкурентоспособности. Для развития футбола как бизнеса очень важно, чтобы потенциальный болельщик знал, что результат определяется честной игрой команд.

*Экономика и технологическое развитие спорта.* Занимающиеся спортом сегодня в значительной степени зависят от продуктов высоких технологий, разработка, изготовление

и использование которых требует технически высокоспециализированных ноу-хау, профессиональной компетентности и капитала. Приборы, оборудование, одежда, тренажеры, дополнительные продукты уже не являются больше производными, действующими в пределах специфических спортивных отношений и обстановки. Напротив, развитие этого сектора становится своеобразным мотором развития спорта. Динамика развития и изменений в спорте ускоряется через все более совершенные инновации. При этом технологическое развитие подчиняется своим законам и может быть охарактеризовано рядом типичных признаков, основными из которых являются:

– *комплексная технология потребления.* Уже недостаточно больше принимать во внимание отдельные спортивные приборы и устройства: велосипед, лыжи, доска для серфинга и т. д., – сегодня каждый вид спорта с успехом объединен с определенной технологией потребления, в которой большое число технических компонентов должно взаимодействовать друг с другом. Например, горнолыжный спорт может рассматриваться как рациональная комбинация следующих элементов: лыжи – крепления – одежда – лыжные принадлежности; подъемник – трасса – служба ухода за трассой; спортивное окружение – отели – туристические домики – рестораны – инструкторы – торговля; транспортные средства – дороги – инфраструктура;

– *проникновение в деловую и социальную сферы общества.* Эта пример того, как рациональное использование спортивных приборов (горных лыж, велосипедов, серфов) тесно переплетено с деловой жизнью, поскольку предполагает наличие специализированных структур, осуществляющих консультирование, сервис и ремонт;

– *производственная сеть*. Раньше производитель спортивных товаров, будь то велосипедная фабрика или судовой верфь, был в состоянии изготовить все самостоятельно. Сегодня отдельные товары для спорта представляют собой комплекс высокоспециализированных продуктов высоких технологий, разработка, изготовление и обслуживание которых происходит через специальные фирмы со всеми требуемыми производственными мощностями. Зачастую эти фирмы являются почти монополистами, а изготовителям спортивного оборудования остается по существу задача сборки изделия из отдельных компонентов. Для этого требуется объединение производства и разработок в производственную сеть, которая бы постоянно отслеживала и учитывала все требования технологии потребления;

– *функциональная дифференциация*. Внутри любого класса спортивного инвентаря конкурирует большое число моделей, которые выполняют свое функциональное назначение: теннисная ракетка предназначена для игры в теннис, аналогично, свой инвентарь есть в гольфе, парусном спорте и т. д. Этот спортивный инвентарь не только постоянно совершенствуется, но и предлагается в огромном многообразии. Спортивные технологии ориентируются сегодня на все более специфические цели использования. Для одних это означает дифференциацию спортивного инвентаря в зависимости от уровня мастерства спортсмена: например, имеются теннисные ракетки для начинающих, любителей, профессионалов. Для других это специальные области применения; например, обувь для различных видов спорта или велосипеды для различных типов местности (шоссе, трек или горы);

– *сокращение жизненного цикла и цикла использования*. Ввиду сильной конкуренции на рынке спорта и спортивных



товаров новые продукты должны разрабатываться и попадать на рынок как можно быстрее, а поскольку при этом нельзя ожидать, что старые продукты исчезнут с рынка автоматически, то для продвижения новых требуются значительные инвестиции или существенные технологические усовершенствования.

*Фактор собственности.* Процесс передачи спортивных сооружений в муниципальную собственность активизировался в связи с выходом постановления Правительства РФ, которое подразумевает прекращение процесса принятия в собственность объектов соцкультбыта с баланса предприятий на баланс муниципалитетов и региональных властей с компенсацией новым владельцам средств на их содержание из федерального бюджета.

Прохождение предприятием подобной процедуры дает ему последний шанс избавиться от ставшей обременительной собственности и переложить заботу о ней на плечи городских либо областных властей. В данном случае речь идет о передаче «затратных» спортивных объектов со старой инфраструктурой и зачастую требующих экстренного капитального ремонта. Стоит отметить, что защита средств проводится в Министерстве финансов РФ, и некоторая часть средств, а именно: на выплату заработной платы, коммунальные услуги, текущий ремонт – возмещается местным бюджетам из федерального. Здесь очень многое зависит от добросовестности и порядочности стороны, передающей объекты, так как защита средств в федеральном центре происходит «на бумаге», а реальное положение дел остается за рамками документов. В итоге в разряд не защищенных, и, следовательно, не финансируемых как из федерального, так и из местного бюджета статей могут попасть заработная плата тренерско-преподавательского состава, текущий ремонт и т. д. Указанные проблемы диктуют

необходимость планирования загрузки и использования имеющихся спортивных сооружений как сегодня, так и в будущем.

Осуществление названных мер в работе спортивных служб и отделов поможет эффективно использовать имеющиеся возможности, контролировать ситуацию на рынке спортивных услуг, а самое главное, избежать полной коммерциализации физической культуры и спорта в регионах.

На сегодняшний день в России действует территориальный принцип развития физкультурно-спортивных движений – управление и финансирование физической культуры и спорта имеет четырехуровневую систему. В России на федеральном уровне действует Министерство по спорту, туризму и молодежной политике, пришедший на смену Государственному комитету Российской Федерации по физической культуре, спорту и туризму. Министерство является государственным исполнительным органом в области физической культуры и спорта. Также в систему государственных органов исполнительной власти включены органы управления физической культурой и спортом субъектов федерации, которые осуществляют свою деятельность на втором уровне и создаются по решению соответствующих органов на местах. К неправительственным органам управления относятся Олимпийский комитет, Паралимпийский комитет России; Сурдлимпийский комитет России; Паралимпийский комитет России. Кроме того, в России функционируют общественные объединения физкультурно-оздоровительной направленности, клубы, профессиональные союзы и т. д.

Физкультурно-спортивные организации могут быть коммерческими и некоммерческими организациями. Они участвуют в организации работы по развитию физической культуры и спорта среди различных групп населения, создают условия

для охраны и укрепления здоровья спортсменов и других участвующих в спортивных соревнованиях и учебно-тренировочных мероприятиях лиц, обеспечивают спортсменам и тренерам необходимые условия для тренировок, а также иным образом содействуют этим лицам в достижении высоких спортивных результатов.

Олимпийское движение России возглавляется Олимпийским комитетом России – общероссийским общественным объединением.

Паралимпийский комитет России, Сурдлимпийский комитет России, Специальная олимпиада России представляют спортивные сборные команды РФ соответственно на Паралимпийских играх, Сурдлимпийских играх, Всемирных специальных олимпийских играх, других международных спортивных мероприятиях<sup>1</sup>.

Все вышеперечисленные комитеты реализуют выполнение стоящих перед ними уставных задач и программ развития физической культуры и спорта за счет собственных источников финансирования, в том числе за счет добровольных пожертвований граждан и организаций, а также за счет средств федерального бюджета, выделяемых в установленном порядке.

Спортивные клубы являются юридическими лицами, осуществляющими учебно-тренировочную, соревновательную, физкультурную и воспитательную деятельность.

---

<sup>1</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 04 декабря 2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 28.02.2023).

Спортивным клубам могут оказывать содействие федеральные органы исполнительной власти, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления посредством:

1) строительства, реконструкции, ремонта спортивных сооружений и иных объектов спорта;

2) передачи в безвозмездное пользование или долгосрочную аренду на льготных условиях помещений, зданий, сооружений, являющихся собственностью Российской Федерации или субъектов Российской Федерации либо муниципальной собственностью;

3) обеспечения спортивным инвентарем и оборудованием;

4) оказания иной поддержки в порядке и в случаях, которые установлены нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти, нормативными правовыми актами органов государственной власти субъектов Российской Федерации или муниципальными правовыми актами.

Схема управления физической культурой и спортом в России состоит из нескольких уровней. Наиболее полно она была описана А.И. Чикуровым<sup>1</sup> и дополнена авторами (см. рисунок 7).

---

<sup>1</sup> Чикуров А. И. Организация физической культуры и спорта. – Красноярск: СФУ, 2013. 26 с.

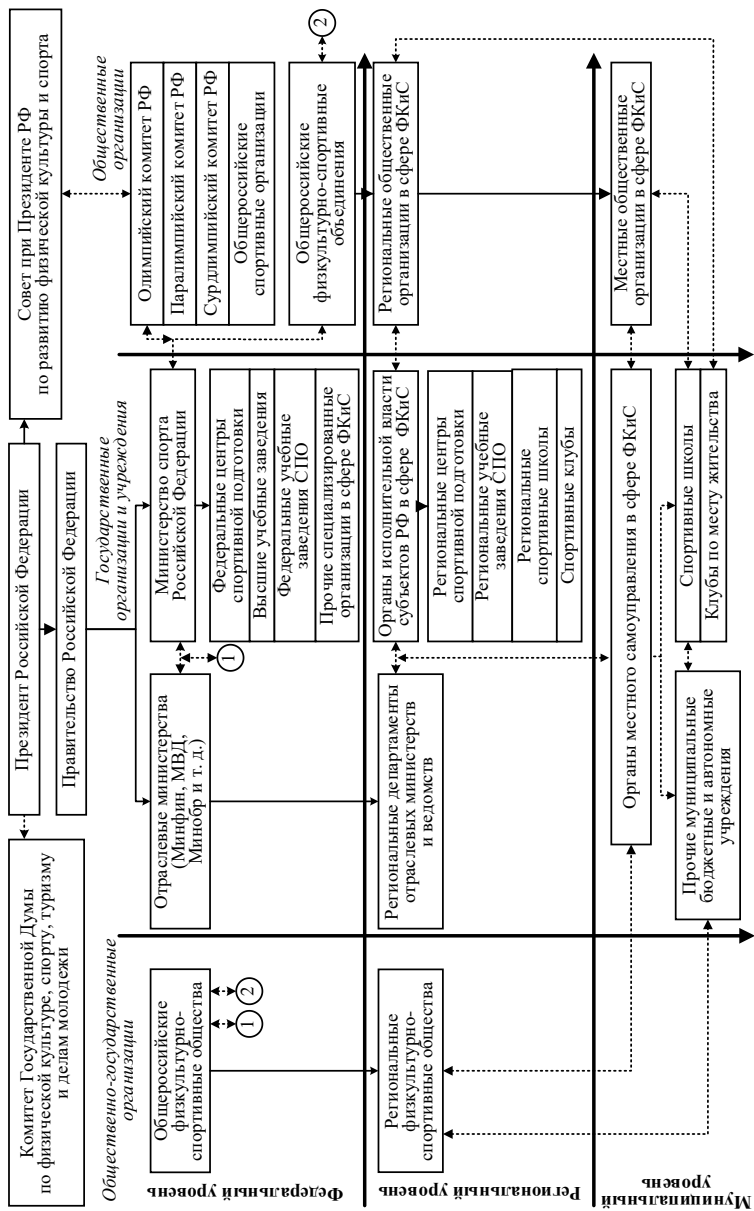


Рисунок 7. Структура управления сферой ФКиС в России

Органы управления физической культурой и спортом на местах создаются исполнительными органами государственной власти районов, городов и районов в городе и к их компетенции относятся:

1) определение основных задач и направлений развития физической культуры и спорта с учетом местных условий и возможностей, принятие и реализация местных программ развития физической культуры и спорта;

2) популяризация физической культуры и спорта среди различных групп населения;

3) организация проведения муниципальных официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, а также организация физкультурно-спортивной работы по месту жительства граждан;

4) утверждение и реализация календарных планов физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий муниципальных образований;

5) организация медицинского обеспечения официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий муниципальных образований;

6) содействие обеспечению общественного порядка и общественной безопасности при проведении на территориях муниципальных образований официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий;

7) утверждение порядка формирования спортивных сборных команд муниципальных районов и городских округов, их обеспечение;

8) участие в организации и проведении межмуниципальных, региональных, межрегиональных, всероссийских и международных спортивных соревнований и учебно-тренировочных мероприятий спортивных сборных команд Российской

Федерации и спортивных сборных команд соответствующего субъекта Российской Федерации, проводимых на территориях муниципальных образований;

9) оказание содействия субъектам физической культуры и спорта, осуществляющим свою деятельность на территориях муниципальных образований.

Как уже говорилось выше, в Российской Федерации действует территориальный принцип управления и финансирования системы физической культуры и спорта.

Для рационального решения проблем по осуществлению спортивной политики в регионе необходимо получить ответы на следующие вопросы: где расположены спортивные сооружения, каково число жителей в регионе (города, района) и какая его часть занимается спортом, какие виды спорта наиболее популярны, какова частота и периодичность занятий спортом, какова социально-демографическая структура (пол, возраст, профессия и пр.) населения сегодня и в перспективе? Для получения более объективной картины требуется также учесть социально-демографические изменения, происходящие в обществе, путем опроса населения о его отношении к спорту (спортивное поведение населения). Но в большинстве случаев все эти вопросы не так просты и требуют осуществления определенных процедур для получения более или менее исчерпывающего ответа. К рассмотрению таких процедур мы и переходим в следующем параграфе.

## **2.2. Процедурный аспект диагностики спортивного комплекса региона**

Как уже было отмечено выше, диагностирование потенциала спортивного комплекса региона осуществляется в целях дальнейшего использования результатов диагностики в управлении, т. е. в принятии взвешенных решений в ситуации постоянно меняющихся условий функционирования комплекса. Причем результаты диагностики могут использоваться как при оперативном управлении, требующем скорости в принятии решений, так и при стратегическом планировании.

Все это говорит о необходимости придания процессу диагностирования технологичности и выработки определенных процедур и алгоритмов диагностики. Этих процедур существует огромное множество. Постоянно разрабатываются новые методики и совершенствуются старые. Спортивные менеджеры должны уметь подбирать приемлемый для себя арсенал средств диагностирования. В идеале выполнение каждой процедуры можно было бы довести до автоматизма, однако четко работающие алгоритмы, вероятно, можно найти лишь для процедур, связанных со сбором и первичной обработкой информации. Аналитические же процедуры носят не столь выраженный механический характер и требуют творческого к себе отношения.

Приведем перечень некоторых основных процедур диагностики потенциала спортивного комплекса региона. К ним относятся следующие процедуры:

- 1) Определение численности и структуры спортивно-активного населения региона (причины пассивности другой части населения).

- 2) Определение загруженности имеющихся спортивных сооружений и потребности в новых сооружениях.



3) Определение имеющегося и необходимого количества квалифицированных кадров (прежде всего тренеров).

4) Оценка развитости инфраструктуры региона.

5) Оценка эффективности затрат на физическую культуру и спорт.

6) Комплексное описание положения конкретных видов спорта, составление карты разнообразия культивируемых видов спорта в регионе и ее сравнительный анализ.

7) Установление приоритетов в спортивной политике.

Дадим краткие характеристики перечисленных процедур диагностирования, попутно обсуждая методики осуществления самих процедур.

*1. Определение численности и структуры спортивно-активного населения региона.*

Численность спортивно-активного населения в каком-то смысле должна стать главным показателем, на который необходимо ориентироваться при оценке успешности или неуспешности работы соответствующих организационных структур и при оценке результатов работы в том или ином виде спорта. Во всяком случае, этот показатель должен быть взят за основу при распределении бюджетных средств, направляемых в различные виды спорта. Типичный пример неправильного распределения средств дает сравнение двух таких видов – биатлон и лыжные гонки. Людей, занимающихся простыми лыжами в сотни раз больше, чем биатлонистов. Однако показатели бюджетного финансирования зачастую имеют обратную зависимость. И дело здесь не в том, что оснащение одного биатлониста обходится дороже. Дело в выборе приоритетов. Отметим, что речь идет о бюджетных средствах, которых все равно не

хватает и тем, и другим. Но почему же большая часть населения должна испытывать эту нехватку в непропорциональных размерах? Главная экономическая задача спорта основывается на оздоровительной функции, поэтому ее и нужно в первую очередь поддерживать.

Итак, численность спортивно-активного населения региона, города, района является наиважнейшим показателем.

Вначале определяется общее число граждан  $P$ , проживающих на территории региона (города, района). Вслед за этим определяется число граждан трудоспособного возраста  $P_T$ .

Далее следуют цифры, показывающие число граждан, которые занимаются спортом систематически  $P_{AC}$  и несистематически  $P_{IC}$ . Удельный вес населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом, в общей численности жителей территории вычисляют по формуле (16):

$$W = \frac{P_{AC}}{P} 100\%$$

Схематично алгоритм решения всего блока вопросов, связанных с определением численности и структуры населения, занимающегося спортом, представлен ниже на рисунке 8.

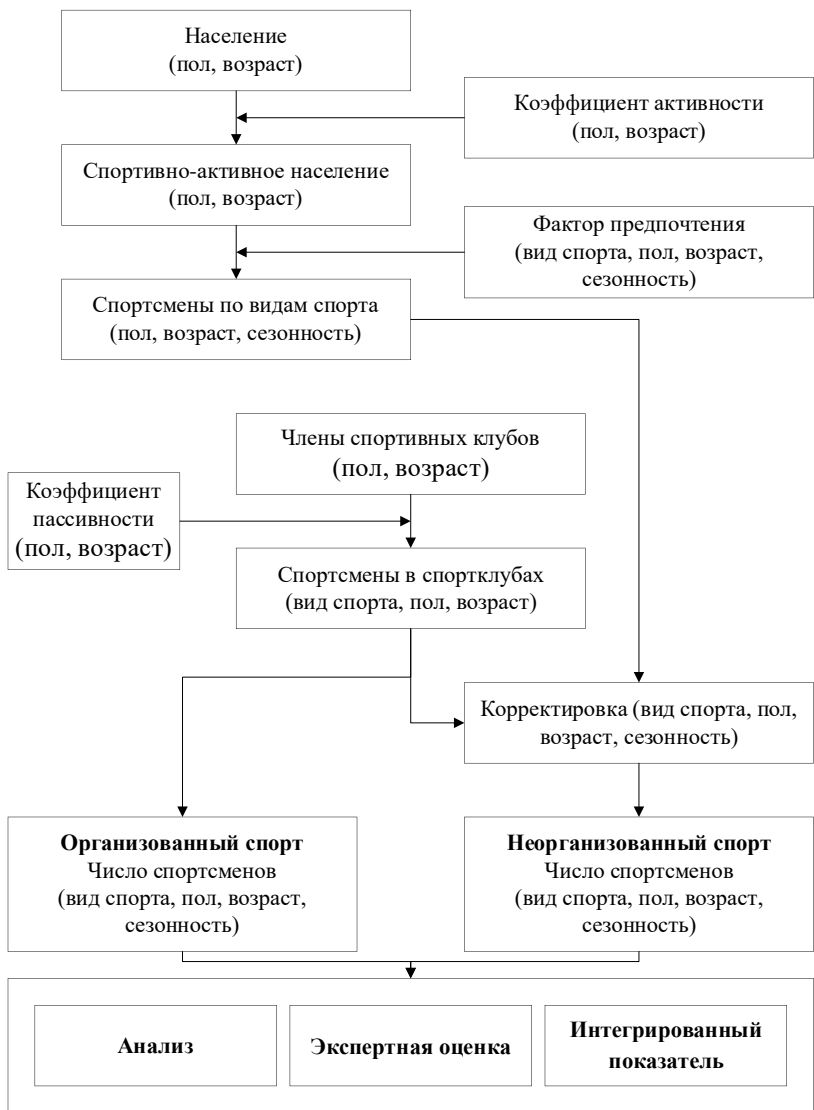


Рисунок 8. Алгоритм определения численности спортивно-активного населения

## *2. Определение загруженности имеющихся спортивных сооружений и потребности в новых сооружениях.*

Спортом человек может заниматься лишь тогда, когда в определенное время и в определенном месте имеется необходимое количество спортивных сооружений (стадионов, спортзалов, спортплощадок, бассейнов, кортов, стрелковых тиров и т. д.), удовлетворяющих потребностям населения в физической активности.

Объекты спорта – объект недвижимого имущества или единый недвижимый комплекс, предназначенные для проведения физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий, в том числе спортивное сооружение, являющееся объектом недвижимого имущества<sup>1</sup>.

Определение потребности в новых спортивных сооружениях необходимо для целей планирования. Планирование развития спортивных сооружений – это специальное отраслевое планирование на региональном (муниципальном) уровне, которое может рассматриваться в качестве составной части стратегического плана развития территории на 15–20 лет и включаться в генеральный план. При планировании учитываются следующие моменты: места расположения спортивных сооружений, их вид, спортивная направленность, количество, предполагаемое время использования, финансовые ресурсы, взаимоотношения с другими формами организации спорта (детский спорт, любительский, профессиональный). Алгоритм процесса планирования развития спортивных сооружений приведен ниже на рисунке 9.

---

<sup>1</sup> О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 04 декабря 2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 28.02.2023).

По приведенному алгоритму была разработана методика расчета степени загрузки спортивных сооружений, и проведен комплексный анализ имеющихся спортивных сооружений.



Рисунок 9. Алгоритм процесса планирования развития спортивных сооружений

### 3. *Определение имеющегося и необходимого количества квалифицированных кадров (прежде всего тренеров).*

Человеческий потенциал является главным достоянием для любой отрасли. Квалифицированных специалистов необходимо длительное время готовить, поэтому отношение к ним должно быть особенно бережным.

Цифры, относящиеся к количеству работающих профессиональных кадров собрать достаточно просто. Для этого нужно воспользоваться штатным расписанием действующих организаций. Однако, во-первых, необходимо также знать число неработающих специалистов, число специалистов (тренеров), работающих не по специальности, и, во-вторых, в некоторых видах спорта есть определенная доля энтузиастов, которые работают или готовы работать на общественных началах без получения зарплаты.

Эти данные интересны, прежде всего, самим федерациям в каждом виде спорта. Поэтому федерации и могли бы собирать и предоставлять такую информацию. В настоящее время никто сбором подобной информации не занимается; имеется в виду совокупная информация по всем культивируемым спортивным дисциплинам, которых в Удмуртии сегодня более 70 видов.

Необходимое количество квалифицированных кадров (например, тренеров) может быть вычислено исходя из общего числа занимающихся (желающих заниматься), либо исходя из числа имеющихся площадей, пригодных для занятий спортом.

Эти два подхода определяются следующими формулами (17), (18) (и дают разные результаты, но в зависимости от ситуации одинаково приемлемые):

$$N'_{ТРЕН} = \frac{P_A}{n_{ТЗ}},$$

где

$N'_{ТРЕН}$  – необходимое число тренеров;

$P_A$  – число занимающихся;

$n_{ТЗ}$  – норма тренерской загрузки.

$$N''_{ТРЕН} = \frac{П \times T_{ЗАГР}}{D_{РД}},$$

где

$N''_{ТРЕН}$  – необходимое число тренеров;

$П$  – число залов и помещений, пригодных для занятий;

$T_{ЗАГР}$  – время загрузки помещений;

$D_{РД}$  – продолжительность рабочего дня одного тренера.

Следующий ряд показателей касается источников финансирования фонда заработной платы. Т. е. необходимо знать, сколько работников финансируется из Федерального бюджета, сколько – из республиканского, сколько из местного, сколько — из частных источников. Каковы суммарные затраты, идущие на оплату труда. Каковы максимальные, минимальные и средние оклады по каждому из видов спорта. Каковы размеры премий для тренерского состава.

#### *4. Оценка развитости спортивной инфраструктуры.*

Спортивная инфраструктура – это совокупность зданий и сооружений, хозяйственных отраслей, научно-технических знаний, социальной жизни, которые непосредственно обеспечивают процессы и условия спортивной жизнедеятельности общества.

Несомненно, развитая инфраструктура накладывает отпечаток в виде удорожания стоимости, прежде всего, проживания

на данной территории. Однако качество жизни из-за наличия развитой инфраструктуры кардинально улучшается, поэтому инфраструктура должна стать особым объектом внимания региональных властных структур.

Наиболее значимые объекты инфраструктуры: спортивные сооружения, гостиницы, пансионаты, дома отдыха, санатории, учреждения системы здравоохранения (центры семейной медицины), школы, магазины, торговые центры, столовые, рестораны, галереи, музеи, центры развлечения, клубы, храмы, АЗС и др.

Необходимо произвести оценку наличия, сохранности, функционирования, взаимодействия всех названных объектов и постараться выработать интегрированные показатели, которые будут учитываться на разных уровнях планирования и управления отраслью.

Для спортивной инфраструктуры особенно важной проблемой является размещение приезжающих спортсменов в гостиницах и прочих местах временного проживания.

У гостиничного комплекса в Удмуртии хорошие перспективы, но при условии усиления качества и расширении предоставляемых компаниями услуг, универсальности отелей, а также развития туризма. Большинство экспертов уверено, что в участии на местном рынке заинтересованы новые игроки, в том числе и местные. Участники рынка замечают, что инвесторы сегодня во многом ориентированы на вложение средств в крупные отели, поскольку дорогие проекты наиболее рентабельны. Срок окупаемости инвестиций колеблется от 5 до 10 лет в зависимости от уровня вновь построенного либо реконструированного отеля. Пока строительство новых и реконструкция уже имеющихся гостиниц происходит прежде всего



за счет самих гостиниц и местных капиталовложений (в случае строительства новых).

В республике была проделана большая работа по приведению в соответствие с европейскими и международными стандартами дворцов спорта, стадионов, спортивных залов, модернизирована вся спортивная инфраструктура. Решается задача по пропорциональному развитию спорта, как в городе, так и на селе.

Между состоянием спортивной инфраструктуры и победами в соревнованиях существует прямая взаимосвязь. Наличие современных стадионов, спортивных площадок и физкультурных комплексов увеличивает армию поклонников здорового образа жизни. Когда спорт становится популярным, улучшается тренерская база и возрастает качество подготовки спортсменов. Наконец, чем больше спортивных комплексов и удобнее их расположение, тем выше вероятность проведения соревнований всероссийского уровня.

*5. Оценка эффективности затрат на физическую культуру и спорт.*

Помимо дефицита финансовых средств, что отмечают все субъекты экономических отношений в области физической культуры и спорта, очевидна необходимость рассмотрения проблем отрасли в комплексе. Нельзя сужать рамки исследования до банального поиска финансовых ресурсов – развязки долговых проблем и латания «бюджетных дыр», нужно искать экономически обоснованные варианты развития, в соответствии с имеющимся ресурсным, инфраструктурным и демографическим потенциалом территории. Выбор наиболее рациональных способов потребления ресурсов (факторов

производства), для удовлетворения все возрастающих потребностей населения, применительно к отрасли «физическая культура и спорт» есть основной вопрос экономики физической культуры и спорта.

Повышение экономической эффективности спорта на региональном (муниципальном) уровне должно предусматривать обеспечение существующего спроса на спортивные услуги со стороны государства и населения необходимым предложением. В качестве регулирующего элемента системы «Физическая культура и спорт» органы управления, в первую очередь государственные, а также муниципальные должны формировать социальный заказ на услуги спорта в объемах, достаточных для реализации своих целей, быть поставщиком данного продукта.

Оценка эффективности затрат отрасли физическая культура и спорт на определенной территории необходима для оценки эффективности деятельности органов управления спортом и для разработки дальнейших действий по развитию спортивной инфраструктуры территории.

При существующем разделении отрасли на спорт высших достижений и массовый спорт оценка эффективности должна производиться по различным показателям, так как их представителями преследуются различные цели. Спортсмены-профессионалы в первую очередь стремятся занять высокие места на соревнованиях, в отличие от них спортсмены-любители не стремятся достигнуть высоких показателей, а главной задачей считают участие в процессе физического совершенствования и заботу о состоянии своего здоровья.

Основным и главным критерием эффективности расходования средств на отрасль считается достижения равновесия на рынке спроса и предложения товаров, работ и услуг

на уровне социальных нормативов. Считается, что при таком объеме рынка покрываются потребности населения в физической культуре и спорте на необходимом для позитивного развития территории уровне. Можно говорить об эффективном расходовании средств и при наличии положительной динамики показателя доходности от вложений, но в социально ориентированных отраслях необходим иной подход. Таким образом, представителями государственных, региональных и муниципальных органов управления должен преследоваться социально ориентированный результат.

Основным побудительным мотивом для действий инвесторов в профессиональном спорте является достижение прибыльности от вложений в отрасль, а именно занятые места спортсменами-профессионалами на крупнейших соревнованиях и доходность спортивного бизнеса – от продажи аренды принадлежащих им сооружений и от предоставления спортивных услуг (оздоровительных занятий). В случае поддержки любительского спорта со стороны властей основная цель – это, в первую очередь, извлечение максимально полезного эффекта от вложенных средств, что в данном случае означает не повышение доходности, а улучшение результатов спортсменов на соревнованиях с целью привлечения внимания общественности к активным занятиям физической культурой, профилактике антисоциального поведения подрастающего населения.

Оценивание эффективности затрат на спорт со стороны частного инвестора мало чем отличается от аналогичных оценочных процедур в других отраслях хозяйствования.

Наиболее сложным представляется оценка эффективности затрат на развитие физической культуры и спорта с позиции территории (региона, муниципалитета). Средства республики (муниципалитета), направляемые на поддержку

спорта и физической культуры, должны, прежде всего, решать социальные задачи. Задачи по социальному развитию территории выражаются в показателях, характеризующих количественную и качественную сторону развития отрасли. В первую очередь это социальные нормативы, в перечне которых должны присутствовать показатели привлечения населения к занятиям спортом, загрузки спортивных сооружений территории, разнообразия культивируемых видов спорта, степени доступности занятий в спортивных сооружениях, обеспеченности тренерско-преподавательскими кадрами, наличия физкультурно-массовых мероприятий и т. д.

Некоторые показатели подлежат количественному определению – доля и количество спортивно-активного населения, обеспеченность персоналом, загрузка спортивных сооружений. Другие показатели, по которым возможно было бы определить качественную сторону происходящих процессов в отрасли, могут быть оценены посредством социологического опроса населения: качество предоставляемых услуг, удобство использования спортивных объектов и тому подобное. Ряд показателей может иметь интегрированный характер: например, степень доступности спортивных сооружений. Отслеживание динамики изменений этих показателей дает материал для оценки эффективности использования средств, выделяемых территорией на развитие отрасли.

Существующие в России нормативы, включают в себя показатели обеспеченности населения спортивными сооружениями, тренерско-преподавательским составом, товарами спортивного назначения, охвата занимающихся в детских и юношеских спортивных школах, охвата занимающихся в системе подготовки спортивных резервов.

Несомненно, использование нормативов в качестве ориентиров развития возможно в благоприятных экономических условиях и при наличии финансовых средств. В ситуации, когда имеется существенный дефицит бюджетов необходимо наличие ориентиров, позволяющих поддерживать отрасль с применением наименее затратных методов. Решение проблемы видится в применении методики оценки эффективности затрат территории на развитие физической культуры и спорта, суть которой заключается в сравнении изменений показателей потенциала территории в динамике.

Методика включает в себя следующие этапы:

- определение системы показателей, по которым производится оценка, в зависимости от направлений использования средств (спорт высших достижений, массовый, любительский);
- расчет нормативов развития отрасли по территории (социальных, либо промежуточных, выполнение которых позволит поддерживать отрасль на стабильном уровне);
- расчет фактических значений показателей по территории;
- равнение фактических показателей и нормативов развития отрасли;
- анализ динамики изменений отклонений фактических и нормативных значений.

Показателями оценки эффективности затрат в отрасли физической культуры и спорта, применение которых возможно в рамках данной методики, являются:

- обеспеченность населения тренерско-преподавательскими кадрами;
- обеспеченность населения сооружениями спортивного назначения;

– обеспеченность населения товарами спортивного назначения;

– охват населения активными занятиями физической культурой и спортом.

Показатели, не входящие в состав социальных нормативов:

– разнообразие культивируемых видов спорта;

– степень доступности занятий в спортивных сооружениях;

– наличие физкультурно-массовых мероприятий на территории;

– уровень мест, занятых профессиональными командами территории в официальных чемпионатах и первенствах страны;

– уровень мест, занятых профессиональными спортсменами по индивидуальным видам спорта в официальных соревнованиях;

– другие показатели.

Методика оценки развития сети спортивных объектов региона требует расчета потребности в таких объектах и их наличия. Строительство новых объектов спорта, очевидно, должно сопровождаться серьезной экономической экспертизой, начиная с необходимости определения существующей базы, а заканчивая исследованием предпочтений потребителей и определением качественных показателей.

Общеизвестно, что существует норматив количества спортивных сооружений на определенной территории. Но это общий показатель, который не указывает на нехватку какого-либо конкретного вида спортивных сооружений. Вопрос состоит в точном определении избытка (недостатка) таких

сооружений. Различные авторы предлагают определять потребность в квадратных метрах на человека<sup>12</sup>, наиболее наглядным было бы представление подобной информации непосредственно в виде данных о количестве недостающих спортивных объектов того или иного вида. В свою очередь анализ динамики показателей избытка, либо недостатка объектов может служить признаком отсутствия, либо признаком наличия какой-либо целенаправленной политики в области управления объектами спорта, эффективности их строительства и эксплуатации для территории.

Привести указанные проблемы к единому знаменателю позволяет использование стоимостных показателей, так как сложно говорить об эффективности управления спортивными объектами, в случае, когда выявляется недостаток либо избыток в натуральном выражении отдельных видов сооружений. Ежегодное определение избытка либо недостатка средств и сравнение полученных показателей в динамике – есть элементы методики оценки эффективности деятельности органов управления спортивными сооружениями территории.

Расчет величины затрат на развитие сети спортивных сооружений осуществляется по приведенной ниже формуле (19).

$$Z = \sum_{i=1}^n A_i C_i^{\Phi} + \sum_{j=1}^m B_j C_j^{CM},$$

где

$C_i^{\Phi}$  – средняя фактическая стоимость строительства избыточных спортивных сооружений  $i$ -го вида;

---

<sup>1</sup> Золотов М.И. Формирование сети физкультурно-спортивных сооружений как основного элемента ресурсного обеспечения массового спорта Российской Федерации // Теория и практика физической культуры. 2002, №12.

<sup>2</sup> Кузьмичева Е.В., Фадеев Б.Г. Состояние и перспективы развития сети физкультурно-спортивных сооружений в Москве // Теория и практика физической культуры. 2002, №6.

$C^{CM}_j$  – средняя сметная стоимость возведения недостающих спортивных сооружений  $j$ -го вида;

$Z$  – величина затрат;

$A_i$  – количество избыточных спортивных сооружений  $i$ -го вида;

$B_j$  – количество недостающих спортивных сооружений  $j$ -го вида;

$n$  – число различных видов избыточных спортивных сооружений;

$m$  – число различных видов недостающих спортивных сооружений.

Очевидно, что чем ближе значение приведенного коэффициента ( $Z$ ) к нулю, тем эффективнее происходит расходование средств и управление сетью спортивных сооружений территории. Динамика изменения данного показателя во времени дает представление об эффективности действий по корректировке управления объектами.

Представленная методика оценки эффективности затрат поднимает вопросы определения путей решения проблем экономики спорта в привязке к социально-экономическим реалиям. Очевидно, что в различных социально-экономических условиях действия органов управления территорией должны иметь различную направленность для определения оптимальных вариантов воздействия органов управления на рынок спорта, необходимо наличие методики оптимизации затрат на развитие физической культуры и спорта.



6. *Комплексное описание положения конкретных видов спорта, составление карты разнообразия культивируемых видов спорта в регионе и ее сравнительный анализ.*

Всегда очень важно представлять, что происходит в каждом виде спорта, какие достигнуты успехи и какие существуют препятствия для дальнейшего развития. Имея эти данные, можно будет сравнивать разные виды спорта между собой по экономическим и прочим показателям. Для управления спортом на региональном и муниципальном уровне в условиях дефицита бюджетов необходимо иметь именно полную картину реального положения дел во всех видах спорта. Для этого и нужна подробная *карта разнообразия* культивируемых видов спорта в регионе.

И, конечно, все собранные данные должны стать открытыми и доступными, что усилит соревновательный дух между представителями разных видов спорта и здоровую конкуренцию за свою долю финансирования. Данная информация будет востребована и спонсорами, что опять же скажется на оздоровлении финансирования.

7. *Установление приоритетов в развитии физической культуры и спорта.*

Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года определяет следующую миссию государства: формировании культуры и ценностей здорового образа жизни как основы устойчивого развития общества и качества жизни населения; создании необходимых условий для поступательного развития сферы физической культуры и спорта; повышении экономической привлекательности и эффективности функционирования сферы физической культуры и спорта; обеспечении прозрачности

и честности соревновательного процесса; укреплении международного сотрудничества и повышения авторитета России на международной спортивной арене.<sup>1</sup>

Развитие любого объекта – это переход от одного его качественного состояния к другому. Развитие – это не просто и не всякое изменение, а изменение, связанное с преобразованиями во внутренней структуре, представляющей собой совокупность функционально связанных между собой элементов и зависимостей. Исходя из этого, развитие отрасли можно представить как комплексный процесс изменений, приводящий к их качественным преобразованиям и, в конечном счете, к изменениям условий жизни самого человека.

Региональные власти отвечают перед населением за эффективность принимаемых решений, организацию деятельности, направленную на максимально возможное удовлетворение потребностей жителей в физической культуре и спорте.

В настоящее время имеется ряд проблем в отрасли, требующих неотложного решения. Отсюда вытекает необходимость определения потенциальных направлений роста отрасли.

При определении приоритетов возможно рассмотрение различных вариантов для выбора из них наиболее оптимального.

Главным приоритетом в развитии физической культуры и спорта в УР должно являться развитие массового спорта. А уже в рамках данного направления можно выделить следующие приоритетные группы: дети дошкольного возраста, социально незащищенные слои общества (люди с ограниченными физическими возможностями, многодетные семьи, дети-сироты

---

<sup>1</sup> Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года: постановление Правительства РФ № 3081-р от 24.11.2020 г.

и т. д.), взрослое население, учащиеся общеобразовательных учреждений.

Состояние современного общества требует возрождения массового спорта, как одного из направлений ориентации общества на здоровый образ жизни, сохранения здоровья и работоспособности, как основы материального благополучия.

Следующим приоритетом в деятельности региональных органов управления физкультурой и спортом является повышение уровня физического здоровья населения.

Удовлетворение потребности взрослого населения в занятиях физической культурой и спортом достаточно сложная и многогранная проблема, поскольку различны его физические данные, род деятельности, интересы. Требуется создание материально-технических условий для занятий по месту жительства, фитнес-клубы, спортивно-оздоровительные центры.

Недостаточно активно к занятиям физической культурой и спортом привлекаются женщины. Косвенно об этом свидетельствует и упоминавшаяся выше федеральная Программа, т. к. сопоставимых программ для чисто женских видов спорта пока нет.

Основной целью для развития физической культуры и спорта в дошкольных образовательных учреждениях должно являться достижение высокого уровня здоровья детей и их гармоничное физическое развитие.

Дошкольный период является одним из наиболее ответственных периодов жизни человека в формировании физического здоровья и культурных навыков, обеспечивающих его совершенствование, укрепление и сохранение в будущем. Известно, что 40 % заболеваний у взрослых были «заложены» в детском возрасте, в 5–7 лет. Именно поэтому дошкольное физическое воспитание должно формировать уровень здоровья

ребенка и фундамент физической культуры будущего взрослого человека. Кроме того, дошкольный период является решающим в плане формирования отношения к физическому воспитанию и желанию осваивать новые виды физической активности<sup>1</sup>.

Сегодня лишь 11 % детей дошкольного возраста занимаются физической культурой и спортом. Причем 3,5 % отнесены по состоянию здоровья к специальной медицинской группе и 70 % из них посещают занятия в этой группе.

В Финляндии, например, большая роль в организации физического воспитания и спорта дошкольников принадлежит спортивным клубам, при которых организуются детские спортивные группы (3–6 лет, 7–12, старше 12 лет). Несмотря на то, что в основу деятельности финских спортивных клубов положен принцип самофинансирования (финансовая помощь местных властей составляет не более 10 %), плата за обучение в детских группах невысока, часто просто «символическая»<sup>2</sup>.

Во многих странах (США, Канада, Великобритания, Австрия) существуют детские спортивные центры при общинах, округах и т. д. В качестве примера можно привести один из таких центров, функционирующий уже более 7 лет в Мариетте (штат Джорджия, США). В центре занимаются с детьми в возрасте от 6 месяцев до 8 лет. Дети объединяются в группы по возрасту. Занятия с детьми младше 3 лет проводятся в присутствии их родителей, но при желании родители могут присутствовать и на занятиях детей более старшего возраста. Занятия проводятся опытными инструкторами по разнообразным программам. Центр обладает первоклассным спортивным инвентарем, наиболее подходящим по своим параметрам

---

<sup>1</sup> Васильев В. Игра до внезапной смерти // Эксперт-Урал. 2004. №29.

<sup>2</sup> Там же.

для занятий с детьми дошкольного и младшего школьного возраста<sup>1</sup>.

Этот опыт вполне может перенять и Россия, тем самым это позволит поддерживать нацию здоровой и привлекать женщин с детьми в спортивные клубы и секции.

Еще одним приоритетом является формирование знаний, умений и навыков здорового образа жизни у молодежи.

Обществу необходимы люди, способные поддерживать свое физическое и психическое здоровье в повседневной жизни и грамотно использующие средства физической культуры для организации досуга, укрепления здоровья и удовлетворения потребности в здоровом образе жизни. Без вовлечения детей и молодежи это невозможно решить.

В Федеральных законах «Об образовании» и «О физической культуре и спорте в РФ» указывается на ведущую роль школы в формировании здорового образа жизни. Однако это направление слабо реализуется вследствие недостатка профессиональных кадров по физической культуре, нехватки элементарного спортивного инвентаря, недостаточного внедрения современных методик преподавания физической культуры в образовательных учреждениях. В результате затрудняется привлечение детей и подростков в школьные спортивные секции и появляются неспортивные субкультурные объединения (рокеры, байкеры и т. п.). Через такие сообщества в молодежную среду идет внедрение негативных правил поведения – принятие наркотиков, неприятие норм общественной морали и т. д.

Работа по физическому воспитанию подрастающего поколения имеет несколько организационных форм: урочные занятия в школах, гимназиях, лицеях, колледжах, ССУЗах и

---

<sup>1</sup> Васильев В. Игра до внезапной смерти // Эксперт-Урал. 2004. №29.

ВУЗах; внеурочные занятия в спортивных секциях, школах, клубах, центрах; массовые спортивные и оздоровительные мероприятия.

Важнейшим условием развития детского и юношеского спорта является развитие сети учреждений, удовлетворяющих интересы и потребности школьников и студентов в занятиях спортом вне учебного расписания.

Поддержку следует оказывать, прежде всего, олимпийским, военно-прикладным и техническим видам спорта, так как успехи в них сопряжены с такими понятиями как престиж страны, обороноспособность, патриотизм.

С целью развития детско-юношеского спорта следует создать систему стимулов вовлечения школьников в регулярные занятия спортом. К ним относятся: спортивные стипендии, обеспечение спортивной формой детей из малообеспеченных семей, организация питания на спортивных соревнованиях, разработка и реализация атрибутики спортивных школ. Рациональным шагом в профилактике наркомании, преступности следует считать создание военно-патриотических подростковых клубов и спортивных объединений молодежи.

Необходимым условием повышения интереса к физической культуре у молодежи являются массовые спортивные мероприятия. Для этого целесообразно проведение спартакиад школьников, учащейся молодежи, студентов, спортивных праздников и фестивалей с привлечением представителей из городов России, стран СНГ и Европы.

Отдельным пунктом выделяется система мероприятий, направленных на физическую реабилитацию людей с ограниченными физическими возможностями. Об этом прямо указано в федеральном законе «О физической культуре и спорте в РФ»:

«Развитие спорта инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья основывается на принципах приоритетности, массового распространения и доступности занятий спортом»<sup>1</sup>.

Физическая культура и спорт среди инвалидов должны, в первую очередь, быть направлены на всестороннюю физическую реабилитацию, а также на то, чтобы создавать необходимые условия для их психической и социальной адаптации.

Для оптимизации использования имеющихся спортивных сооружений можно использовать спортивные залы общеобразовательных школ как центры спортивной деятельности для всех желающих, в том числе и для инвалидов, во внеурочное время. Ради этих же целей надо привлекать специалистов-спортсменов, педагогов, студентов высших учебных заведений физкультурных специальностей для работы с населением.

Нужно научиться распределять бюджетное финансирование с учетом определенных приоритетов и возможного социального эффекта.

Необходимость привлечения основной массы населения к занятиям физической культурой и спортом не вызывает сомнения. Для проведения занятий с населением могут быть привлечены тренеры, вышедшие на пенсию, на заслуженный отдых. Муниципальная спортивная организация не чувствует особой нагрузки на свой бюджет, если в качестве платы за проведенные занятия будет предоставлять этой категории тренеров ряд льгот, таких как: уменьшение платы за квартиру, обеспечение бесплатным проездом на городском общественном транспорте, путевки в местные санатории, абонементы в физкультурно-оздоровительные центры или другие льготы.

---

<sup>1</sup>О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федер. закон от 04 декабря 2007 г. № 329-ФЗ (ред. от 28.02.2023).

Так как распределение этих льгот входит в компетенцию муниципальных органов, то проблем возникнуть не должно. А пенсионерам будет небезынтересно вновь заняться тренерской работой. В результате получится привлечение новых жителей к организованным занятиям физической культурой и спортом.

Полученные ранее данные позволяют сделать вывод о том, что больше всего сталкиваются с физической культурой учащиеся различного типа общеобразовательных школ. При реконструкции или строительстве спортивных площадок следует обустраивать их набором нестандартных объектов (гимнастических городков, площадок для игр в баскетбол, волейбол, теннис; площадок для современных видов спорта – катания на роликовых коньках, скейтбордах и др.). Возможно, чтобы повысить интерес к занятиям, а в дальнейшем и к спорту следует сместить акценты обучения с монотонных и однообразных упражнений на игровые виды спорта и, быть может, через некоторое время эти дети привьют уже своим детям потребность в физической культуре и спорту.

### **2.3. Система формирования ценностей в спорте**

В последние годы финансовая база многих российских спортивных организаций значительно укрепилась. Однако поводов для успокоения нет. Основные средства поступают от спонсоров, и бизнес дает деньги спорту без надежды на возврат – из альтруизма или личных амбиций. Такая ситуация весьма рискованна для спорта – по мере совершенствования управления на российских предприятиях эффективность расходования средств будет контролироваться все жестче. Необходим разворот спортивных организаций к самостоятельной рыночной деятельности, к освоению услуг, имеющих



потребительскую ценность для населения, к развитию маркетинга. Возникает вопрос – для кого российские спортивные организации сегодня могут представлять ценность и в чем эта ценность заключается. Рассмотрим эту проблему с позиций концепции добавленной ценности организации<sup>1</sup>.

Стратегический успех организаций, в том числе и спортивных, определяется сегодня двумя основными факторами: эффективностью системы создания потребительской ценности, в которую они интегрированы, и уровнем их добавленной ценности предприятия для контрагентов.

В современной рыночной экономике потребительская ценность создается не отдельными предприятиями, а в рамках деловых сетей – систем, состоящих из организаций и частных лиц, и, как правило, выходящих за пределы границ отрасли (такие системы будем называть «системы создания ценности» или ССЦ). Системы создания ценности формируются вокруг определенной потребительской проблемы или комплекса проблем (в нашем случае это проблемы массовой физической культуры и спорта) и включают в себя:

- экономических агентов (потребителей, производителей спортивных товаров и услуг, поставщиков, посредников, конкурентов и т.д.);

- ресурсы, необходимые для решения потребительской проблемы;

- общественные институты, процессы и явления, важные для формирования ценности (например, представление потребителей о немецких спортивных товарах как образцах качества).

---

<sup>1</sup> Литвин А.В., Макаров А.М. Проблемы и перспективы развития рыночной деятельности российских спортивных организаций: анализ с позиции концепции добавленной стоимости // Вестник УГТУ-УПИ, 2005, №16 (68), вып.5, т.1.

По роли в отношениях с предприятием выделяются такие элементы ССЦ как клиенты, поставщики ресурсов, конкуренты и комплименторы<sup>1</sup>. Речь в данном случае идет о классификации ролей, а не о жестком разграничении, поскольку одно и то же предприятие может выступать по отношению к контрагенту в качестве конкурента, потребителя, поставщика и комплиментора одновременно. Между элементами ССЦ могут присутствовать как реальные связи (например, предоставление населению платных спортивных услуг), так и виртуальные (например, формирование в сознании потребителя представления о пользе занятий физической культурой и спортом).

Необходимо четко осознать, что деятельность организации ценна не только для потребителей, но и для других субъектов системы создания ценности, и вполне может наблюдаться ситуация, когда работа предприятия имеет небольшую ценность для потребителей и значительную ценность для каких-либо других хозяйствующих субъектов; именно они и должны тогда вознаграждать предприятие.

Далее важно помнить, что ценность предприятия для партнеров связана не только с полезностью его товаров и услуг; напротив, генерирование высокой ценности для партнеров сегодня все чаще предполагает выход предприятия за рамки обычных товарообменных отношений, переход на уровень социальных связей.

Ценность, обеспечиваемая организацией для своих контрагентов, делится на три категории:

– ценность, заключающаяся в решении потребительских проблем и снижении общих затрат потребителей в результате использования товаров и услуг;

---

<sup>1</sup> Хершген, Х. Маркетинговая ориентация как фактор успеха предприятий инвестиционного сектора экономики // Практический маркетинг. 2004. № 10(92). С. 2-9.

– ценность, обеспечиваемая отношениями, – например, большая безопасность или удовлетворение социальных потребностей клиентов;

– ценность, возникающая по причине самого факта существования предприятия, — например, возможность давления на других поставщиков, сковывание своих потенциальных конкурентов или лучшая обеспеченность и безопасность своевременных поставок.

Полезность взаимоотношений для контрагентов заключается, наряду с индивидуальным приспособлением продукта, в снижении риска, повышении значимости для других партнеров, в росте эффективности по мере отработки взаимодействия, в удовлетворении социальных потребностей и т. д. Отношения ценны и возможностью расширения круга клиентов: предприятие может помочь своим партнерам выйти на собственных клиентов, например, предоставить имеющиеся в школах спортивные сооружения для массовых занятий физической культурой и спортом.

То, что ценность предприятия для других субъектов ССЦ может заключаться уже в самом факте его присутствия, очень часто упускается из виду. Недооценка собственной ценности предприятием, т. е. потерь партнеров при выходе из деловых отношений, относится к наиболее распространенным ошибкам. Выгоды от присутствия предприятия для других субъектов системы создания ценности связаны с возможностью разнообразного выбора, с гарантией поставок, с использованием накопленного опыта и т. д. Применительно к рассматриваемой теме это означало бы широкий выбор возможностей для занятий физкультурой и спортом для различных групп населения.

Обеспечение участия экономического субъекта в деловых отношениях нередко предполагает специфические затраты

на обеспечение присутствия (например, предприятие может финансово поддерживать деятельность спортивных и подростковых клубов по месту жительства, инвалидный спорт, различные программы реабилитации).

Для поставщиков предприятие в первую очередь важно, как источник средств от продажи товаров – и чем выше объемы закупок, тем более ценным партнером оно является, за исключением случаев, когда сбыт поставщиков оказывается слишком сконцентрированным. Особую ценность представляет предприятие, которое обеспечивает поставщикам сбыт, позволяющий превысить точку безубыточности; следует учесть и соображения стабильности продаж. Ценность предприятия для поставщиков определяется также его техническими, интеллектуальными, финансовыми возможностями и требованиями – возможности потребителя налагают ограничения на развитие и рост системы создания ценности в целом. Поэтому поставщики нередко заинтересованы и в том, чтобы повышать уровень развития потребителя, например, распространяя среди населения, интересующегося спортом, необходимую информацию о предстоящих спортивных событиях, современных методиках оздоровления и деятельности соответствующих предприятий и организаций. Возможна также ситуация, когда деятельность поставщика, не приносящая прибыли напрямую, играет важную роль для создания потребительской ценности на других рынках. Наконец, большое значение для поставщиков может играть близость предприятия к конечному потребителю, способность отражать и формировать его требования.

Ситуация с потребителями является зеркальным отражением ситуации с поставщиками. Предприятие ценно для своих потребителей тем, что обеспечивает им рост благосостояния,

гарантии стабильности и уверенность в будущем, возможности для развития.

Ценность предприятия как комплиментора очевидна по определению, но комплиментор может выступить и в качестве конкурента, стянув на себя большую часть добавленной стоимости, производимой системой, особенно в случае, если его товары дороги и не имеют эффективных субститутов. Стратегически важные комплиментарные продукты имеют два признака: они ассоциируются (или могут ассоциироваться) потребителем друг с другом; они имеют серьезное влияние на стратегическую позицию друг друга. Формы комплиментарного взаимодействия организаций разнообразны: предприятия сотрудничают в освоении рынков, используют бренд партнера для формирования ценности своего продукта, создают совместные бренды, взаимно стимулируют сбыт своих продуктов. Взаимная реклама и продвижение товаров, как правило, характерны для предприятий, не являющихся прямыми конкурентами, хотя комплиментарные отношения могут возникнуть и с ними.

К конкурентам в рамках нашей концепции относятся экономические агенты внутри и за пределами отрасли, в целом снижающие ценность деятельности предприятия. Однако при определенных условиях конкуренты могут и улучшать результаты друг друга: «хороший» конкурент усиливает конкурентные преимущества (абсорбирует колебания спроса, ограничивает антикартельные мероприятия, является основой бенчмаркинга, обеспечивает «защищенный» уровень затрат); улучшает позицию отрасли (стимулирует общий спрос на массовую физическую культуру, расширяет ассортимент и дает возможность выбора, усиливает потенциал отрасли).

Немецкий ученый Х. Ворачек выделяет следующие разновидности спортивных организаций (предприятий) сферы услуг<sup>1</sup>:

- предоставляющие активные спортивные услуги;
- предоставляющие пассивные услуги;
- предоставляющие консультационные и посреднические услуги.

Первая группа делится на коммерческие и некоммерческие организации. К коммерческим относятся предприятия специализированной торговли спортивными товарами, фирмы, занятые в сфере спортивного туризма, образовательные организации в сфере спорта, а также фирмы, предоставляющие услуги по занятию спортом и проведению свободного времени. Некоммерческое направление охватывает спортивные союзы и спорт на предприятиях. Вторая группа включает фирмы, занятые организацией спортивных представлений, и спортивные СМИ. К третьей группе относятся агентства, занятые в сфере спортивной рекламы и спонсорства, а также фирмы, предоставляющие консультационные услуги в области спорта. Наиболее существенные и значимые для спортивных организаций контрагенты – это население, интересующееся спортом, коммерческие и некоммерческие предприятия, спортивные союзы и федерации, средства массовой информации, органы государственного и муниципального управления.

---

<sup>1</sup> Woratschek H. Theoretische Elemente einer oekonomischen Betrachtung von Sportdienstleistungen // ZfB-Ergaenzungsheft. 2002. №4.

### **3. УПРАВЛЕНИЕ СПОРТИВНОЙ ИНФРАСТРУКТУРОЙ**

#### **3.1. Теория фасилити менеджмента**

Российская экономика на протяжении длительного времени находится в состоянии структурной перестройки. В наиболее бедственном положении, как известно, оказалась непродовольственная сфера: дефицит большинства городских и республиканских бюджетов с одной стороны, а также плохое содержание, непрофессиональное управление недвижимостью и усиление ведомственного монополизма, с другой, привело к тому, что большинство региональных и муниципальных предприятий буквально вынуждены бороться за выживание и искать пути снижения своих расходов, затрат. Различные программы ресурсо- и энергосбережения решают проблему лишь частично и, как правило, с технической точки зрения (установка современного оборудования, внедрение прогрессивных технологий, приборов учета и т. д.). Что опять же приводило к увеличению финансовой нагрузки на соответствующий бюджет, а принимая во внимание отсутствие интереса со стороны потенциальных инвесторов, невозможности их реализации.

Между тем регионы и города (муниципальные образования), являясь самыми крупными владельцами объектов недвижимости, расходовали и расходуют значительную часть своих бюджетов на содержание и эксплуатацию последних, особенно в социальной сфере, т. е. школ, больниц, детских садов, спортивных сооружений. Значительный потенциал энергопотребления таится непосредственно в самом здании. Именно на этом базируется относительно новое для направление практического менеджмента – фасилити менеджмент (ФМ).

Одним из путей снижения затрат, является эффективная эксплуатация имеющейся в распоряжении городов недвижимости, и, как следствие, концентрация предприятий, организаций на своей основной профессиональной деятельности. Например, невозможно продуктивно работать в помещении, которое плохо освещено, в котором холодно или грязно. К сожалению, сегодня управление большинством объектов недвижимости складывается из невообразимого количества договоров, а затраты на содержание и эксплуатацию зданий поглощают громадные суммы.

ФМ представляет собой практический метод, который предусматривает анализ, документирование и оптимизацию всех, значимых с точки зрения затрат, процессов, протекающих в зданиях, сооружениях и других объектах, с учетом реальных рабочих мест и интересов пользователя (собственника) здания. При этом речь идет не столько о кратковременном снижении затрат, сколько о выработке предпосылок для уменьшения их в будущем.

Существует достаточно много определений и толкований термина ФМ<sup>1</sup>, которые по содержанию лишь частично отличаются друг от друга. Назовем вначале четыре наиболее известных, в качестве исходного пункта для дальнейших рассуждений:

- Фасилити менеджмент – это практика координации реальных рабочих мест с людьми, с работой организации. При этом ФМ объединяет в себе основы экономики предприятия, архитектуры, инженерии и управления персоналом (американский подход);

---

<sup>1</sup> Nävy J.: Facility management: Grundlagen, Computerunterstützung, Einführungsstrategie, Praxisbeispiele: Berlin, Springer Verlag, 2000. s.327.



- Фасилити менеджмент – это цельная стратегическая программа по поддержанию в постоянной готовности всех систем и подсистем здания и соответствия их изменяющимся требованиям (европейский подход);

- Фасилити менеджмент – это рассмотрение, анализ и оптимизация всех значимых, в смысле затрат, процессов вокруг здания, любого другого объекта или проведенной на предприятии работы (услуги), которые не относятся к основной деятельности организации (немецкий союз фасилити менеджмента);

- Фасилити менеджмент – это совокупность всех работ (услуг) для оптимального использования производственной инфраструктуры объекта на основе единой стратегии (ассоциация менеджеров Германии).

Обобщая представленные выше формулировки, можно сказать, что ФМ – это направление менеджмента, которое базируется на следующих понятиях: цельность, четкость и жизненный цикл. Таким образом, можно трактовать ФМ как стратегическую концепцию для организации по управлению и оптимальному использованию всех материальных ресурсов внутри и вокруг здания. Под материальными ресурсами (Facilities) понимаются все земельные участки, здания, строения, инфраструктура, приборы, машины и т. д. Эти ресурсы представляют собой, с точки зрения экономиста – средства производства, бухгалтера – материальные активы, юриста – движимое и недвижимое имущество. При этом рассматриваются общественные, промышленные, торговые здания и др. виды недвижимости. На рисунке 10 представлены основные функции ФМ.

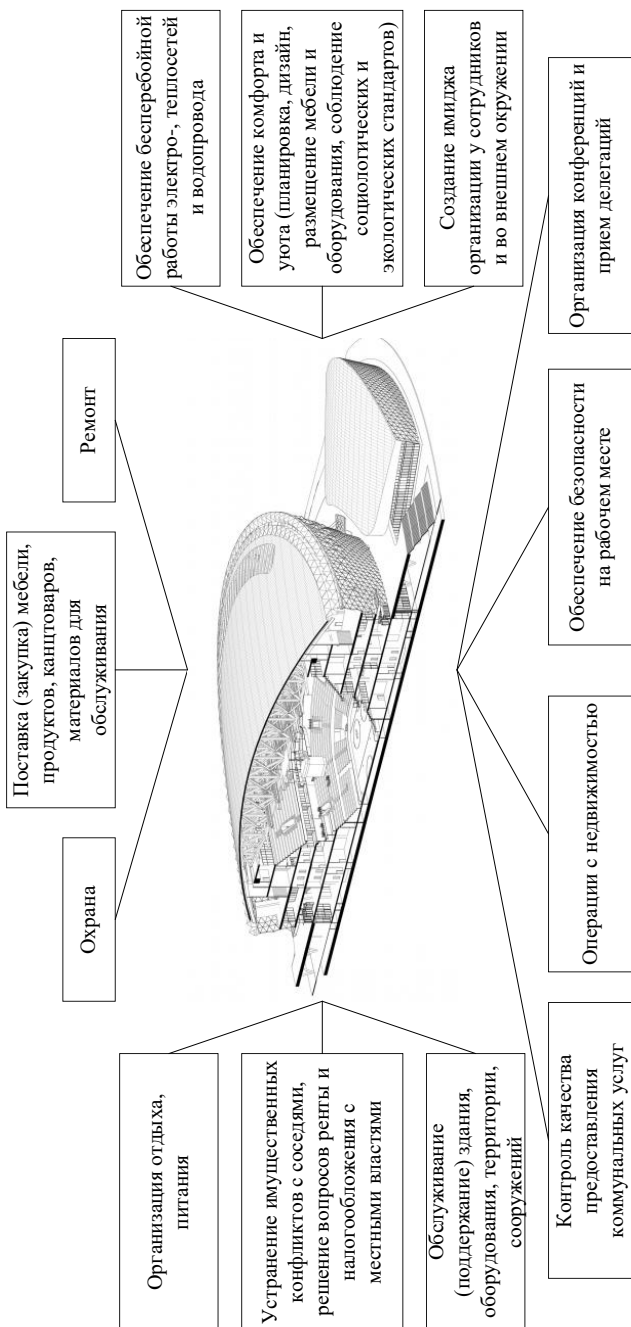


Рисунок 10. Основные функции ФМ

Охарактеризуем более подробно составляющие ФМ.

Первый существенный аспект ФМ – это цельное, всестороннее рассмотрение и учет всех материальных ресурсов с различных позиций. Если раньше, например, для решения вопросов внутри отдельных служб предприятия информация использовалась и была достаточной только в пределах их собственных полномочий и компетенции, то сейчас в центре внимания находится соответствующий ресурс, который рассматривается всеми с различных точек зрения. Перефразируя известную поговорку, можно сказать, что приходится «видеть дальше собственного носа».

Следующий аспект – это взаимоотношения между собственником и пользователем здания, объекта. Оба они имеют совершенно различные точки зрения на имеющуюся в их распоряжении недвижимость и ожидают соответственно противоположные результаты. Собственник (инвестор) рассматривает ее как объект инвестиций и держит в фокусе ожидаемую ренту. Пользователь – напротив ожидает оптимальной поддержки производственных процессов, протекающих в здании, хорошего сервиса, соответствующего качества, а главное – низких затрат. Отсюда становится понятно, почему жизненный цикл является немаловажной составляющей ФМ. ФМ принимает во внимание каждую отдельную фазу жизненного цикла материального ресурса, например, если это здание, то оно рассматривается от момента его замысла, через проектирование, строительство, передачу пользователю, эксплуатацию, до момента его реконструкции или сноса. Известно, что затраты, возникающие при эксплуатации здания, могут быть предусмотрены уже на стадии проектирования и приблизительно равны сметной стоимости строительства через 7 лет после начала эксплуатации (см. рисунок 11).

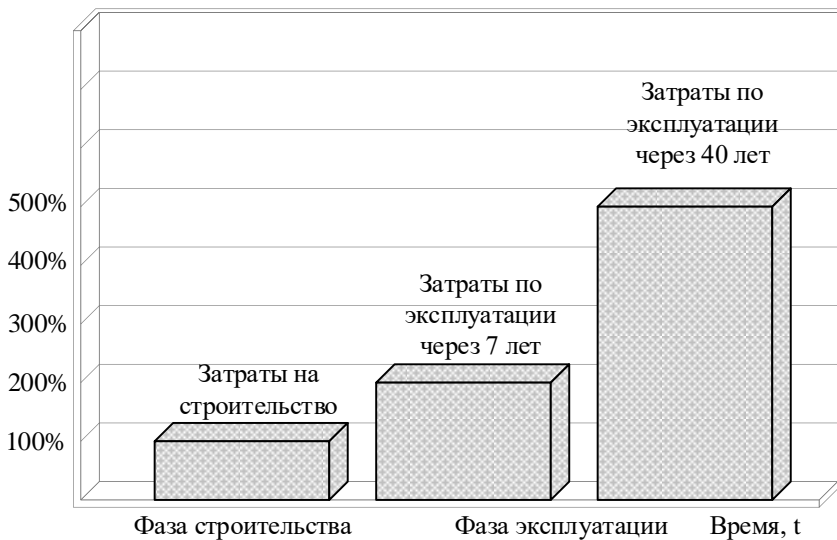


Рисунок 11. Затраты по эксплуатации здания в различные периоды времени

Кроме того, при среднем сроке жизни здания 50 лет, период его эксплуатации равен 45 лет, и затраты на содержание и эксплуатацию составляют 80–90 % всех затрат. На рисунке 12 представлена схема жизненного цикла здания<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Литвин А.В., Хазов А.Н. FACILITY MANAGEMENT: теоретические основы и практический аспект//Вестник Удмуртского университета. Серия "Экономика". – Ижевск, УдГУ. –2003. - №1. – с.14-17.

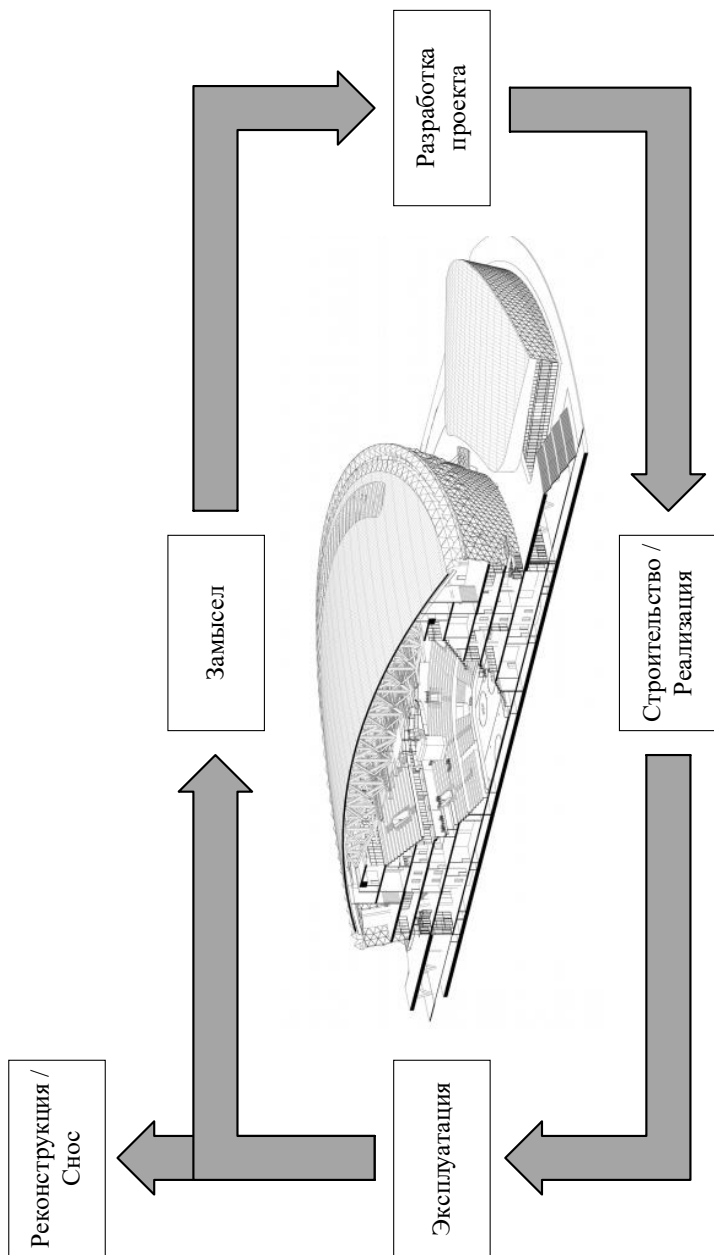


Рисунок 12. Схема жизненного цикла здания

Третья составляющая ФМ – это четкость, ясность всех процессов внутри предприятия. Цель – кристальное прозрачное предприятие, в котором постоянно имеется вся информация о материальных ресурсах и их использовании.

Функциями фасилити менеджмента в соответствии с жизненным циклом здания являются:

1. Участие при разработке проекта здания (комплекса зданий) с целью обеспечения соответствия конструктивных и планировочных особенностей здания его будущим функциональным обязанностям.

2. Контроль обеспечения строительными организациями рациональной и комплексной конфигурации санитарно-технических систем и электрических сетей.

3. Закупка мебели и оргтехнического оборудования, дизайн помещений, организация рабочих мест персонала.

4. Рациональное размещение объектов общего пользования (столовых, мест отдыха и парковки) относительно рабочих мест и организация процесса их функционирования.

5. Контроль обеспечения среды в организации, удовлетворяющей требуемым санитарно-гигиеническим нормам.

6. Организация уборки помещений, текущей эксплуатации инженерно-технического оборудования здания.

7. Контроль за рациональным использованием непроизводственных энергоресурсов.

8. Обеспечение пожарной безопасности, а также безопасности персонала, материальных ценностей, know how, путем защиты от внешних воздействий (шпионаж, вторжение посторонних лиц); контроль перемещений и доступа персонала к различным объектам.

9. Реконструкция и перепланировка помещений в соответствии с требованиями повышения производительности

труда, меняющимися архитектурными, техническими, санитарными и эргономическими стандартами.

10. Организация проведения всех видов ремонтных работ и контроль их выполнения.

11. Взаимодействие с государственными и муниципальными структурами, выполняющими контрольные функции по отношению к организации.

12. Контроль расчетов за коммунальные услуги, услуги внешних сервисных служб.

13. Создание имиджа организации (экстерьер и интерьер здания, благоустройство прилегающей территории).

14. Подготовка проведения конференций, включая организацию встреч и размещения участников.

15. Руководство переездами персонала и оборудования.

Задачи фасилити менеджмента:

- первая – экономия средств при эксплуатации здания. Она достигается двумя путями: сокращением затрат на потребляемые зданием ресурсы, в первую очередь энергетические, и оптимальным размещением оборудования и персонала.

- вторая – обеспечение комфортного выполнения протекающих в здании бизнес-процессов, в первую очередь поддержание в помещениях оптимальных параметров окружающей среды.

- третья, но далеко не последняя по значению задача – способность служб и подсистем здания предотвращать возникновение экстремальных ситуаций, а при их появлении – предотвращать или сокращать до минимума материальные потери.

С технической точки зрения все три задачи связаны между собой, но в то же время организационно они могут

в определенной степени вступать в противоречие друг с другом. Например, обеспечение режима безопасности в здании может вступить в конфликт с требованием простоты перемещения сотрудников внутри него. Таким образом, необходимо взвесить все «за» и «против» для нахождения разумного баланса<sup>1</sup>.

Для лучшего понимания специфики деятельности фасилити менеджера следует указать на те существенные моменты, которые отличают его от специалистов родственных специальностей. Несмотря на идентичность объекта деятельности этих специалистов – здание и прилегающий земельно-имущественный комплекс, несхожесть проявляется в различии моделей работы с ним. Так, заказчиками услуг, управляющих недвижимостью, являются структуры, готовые инвестировать средства в операции, связанные с недвижимостью, для извлечения прибыли. Очевидно, что перед собственником или инвестором стоит задача определения выгодности предстоящих операций и для их просчета и осуществления требуются профессионалы – управляющие недвижимостью. При этом в сфере их интересов может быть и такая модель управления собственностью – доверительное управление, когда уже уместно говорить не об управлении недвижимостью, а об управлении активами (сервитутами, залоговыми договорами, кредитами под реконструкцию, инвестиционными капиталами).

В настоящее время во многих странах рынок управления недвижимостью крайне специализирован и делится на несколько видов: фасилити менеджмент (Facility Management или FM), билдинг-менеджмент (Building Management или BM), проперти-менеджмент (Property Management или PM),

---

<sup>1</sup> Талонов А.В. Управление инфраструктурой организации (фасилити менеджмент). – М.: ГУУ, 2000. С.59.



эссет- менеджмент (Asset Management или АМ). Каждый из них соответственно обозначает следующее: управление инфраструктурой, управление зданием, управление собственностью и управление активами.

Когда речь заходит о профессиональном управлении в сфере коммерческой недвижимости, специалисты предпочитают использовать западные термины – Facility Management, Property Management, Asset Management, Building Management. Это объясняется тем, что пока в русском языке нет точных аналогов этих иностранных обозначений.

Согласно концепции фасилити менеджмента любой объект недвижимости рассматривается комплексно с трех сторон, а именно, технической, инфраструктурной и коммерческой, основные составляющие которых приведены на рисунке 13.

## ФАСИЛИТИ МЕНЕДЖМЕНТ

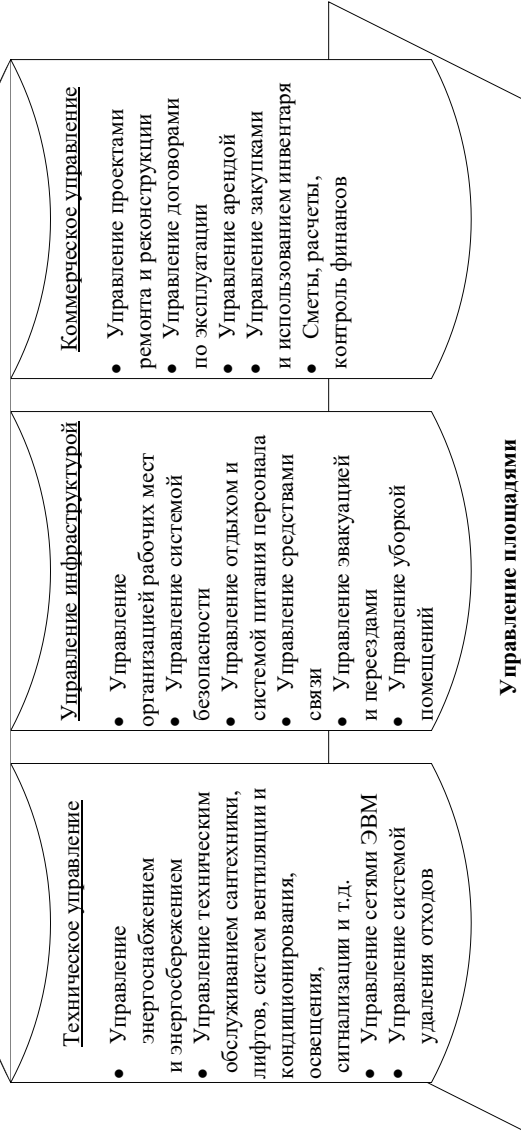


Рисунок 13. Алгоритм управления объектом (концепция ФМ)

Техническое управление объектом включает в себя все работы, которые необходимы для содержания и оптимальной эксплуатации строительных и технических приборов здания. Управление инфраструктурой охватывает весь комплекс услуг, которые улучшают практическое использование здания. Коммерческое управление включает все работы (услуги) из технического управления и управления инфраструктурой с точки зрения экономики недвижимости. Все три вышеперечисленных направления должны рассматриваться в контексте площадей, которыми обладает организация, занимающая объект недвижимости. Как известно, любая организация состоит из трех подсистем: производственной, административной и подсистемой их обеспечения.

Управление производством никогда не связывало напрямую создание благоприятных условий труда с экономическим выгодами, поэтому все жизнеобеспечивающие функции были закреплены за различными подразделениями организационной структуры. В основном все они находились в ведении главного инженера. Их делили между собой отдел главного энергетика, отдел главного механика, хозяйственный отдел, отдел охраны труда, служба вневедомственной охраны.

Практически любая организация обладает сегодня большим набором различных сервисных служб, управление которыми во многом сводится координацией усилий этих подразделений. Все эти службы, заметно различающиеся между собой, должны действовать не порознь, а как единый комплекс. Однако, в подавляющем большинстве российских организаций, они функционируют автономно вне всякой координации с друг другом. Подчинение одному административному лицу (замдиректора по общим вопросам или проректору по хозяйственной части, или управляющему делами и т. п.) не устраняет

того факта, что каждая служба ревностно оберегает собственную «территорию». Вся сервисная часть организации в целом представляет достаточно механический набор служб, выполняющих свои узкопрофессиональные обязанности. А это одна из причин того, что многие направления и сферы деятельности организации на сегодняшний день ускользают из поля зрения сервисных служб. Только в том случае слаженного функционирования возможно достижение ими своей задачи. Таковой является периодическое снижение внутренних издержек организации. Именно это должно являться ключевым моментом в работе специалиста по управлению службами обеспечения. Так, например, важными направлениями экономии внутренних производственных затрат могут являться такие мероприятия, как: организация внутреннего пространства, обеспечение оптимальной конфигурации инженерных и информационных сетей, организация эффективного рабочего места.

Современной тенденцией является также нежелание организации содержать в своем составе весь комплекс служб обеспечения. Все больше и больше организаций для выполнения функций, которые обычно возлагались на штатных сотрудников, нанимают консультантов со стороны или привлекают для этой цели более мелкие фирмы. Например, предпочитают выводить за штат или передавать другой организации обслуживающий персонал: уборщиц, водителей, курьеров, охрану и т. д. Происходит это по двум причинам: во-первых, чем меньше численность сотрудников, тем меньше фонд заработной платы и тем меньше налогов платит организация; во-вторых, меньше фонд заработной платы – меньше себестоимость продукции. Данное направление получило название – аутсерсинг (outsourcing). В части аутсорсинга Ф. Котлер писал,

что всё, не являющееся сильными сторонами компании необходимо отдать на аутсорсинг, и управлять субподрядчиками<sup>1</sup>.

Одним из важнейших на сегодня является сокращение расходов за счет экономии энергоресурсов. Несмотря на спад производства за последние годы, потребление электроэнергии в отдельных регионах осталось на прежнем уровне, а кое-где даже увеличилось. На сегодняшний день из-за многократного удорожания энергоресурсов их доля в себестоимости продукции промышленных предприятий, а также в суммарных затратах по эксплуатации зданий резко возросла. Говорить об экономии средств без их учета бессмысленно. Разумеется, любая организация знает, сколько она тратит в месяц на электричество или отопление, но знание это основывается на приходящих от коммунальных служб счетах. Как показывает практика, большинство организаций далеко не уверены в том, что они платят именно за то, что получают как в смысле количества, так и в смысле качества.

Другим интересным направлением является контрактинг (contracting), когда администрация муниципального образования заключает специальный договор с фирмой-производителем конкретного оборудования (например, систем отопления, вентиляции и кондиционирования): администрация – фирма-производитель – муниципальное учреждение, который позволит снизить соответствующие затраты в муниципальных учреждениях (школах, дворцах культуры, театрах) за счет установки современного оборудования с последующим выкупом его администрацией. После полной оплаты установленного оборудования оно переходит в собственность администрации, а само муниципальное учреждение значительно снижает свои

---

<sup>1</sup> P. Kotler. Marketing insights from A to Z. 80 Concepts every manager needs to know. John Wiley & Sons, Inc. 2003.

затраты на данный ресурс и, тем самым, уменьшает нагрузку на местный бюджет.

Современным и необходимым решением является также разработка и внедрение FM-приложений, базирующихся на концепции «Product Lifecycle Management» (PLM, управление жизненным циклом изделия). Организационно-техническая система, обеспечивающая управление всей информацией об объекте недвижимости и связанных с ним процессах на протяжении всего его жизненного цикла, начиная с проектирования и до утилизации. При этом в качестве объектов рассматриваются общественные, торговые, промышленные, научные и другие типы зданий. Содержащаяся исходная информация в системе является цифровым макетом этого объекта(здания). Схематично процесс обработки исходной FM информации объекта при помощи FM-приложения и с учетом экономической составляющей представлен на рисунке 14.

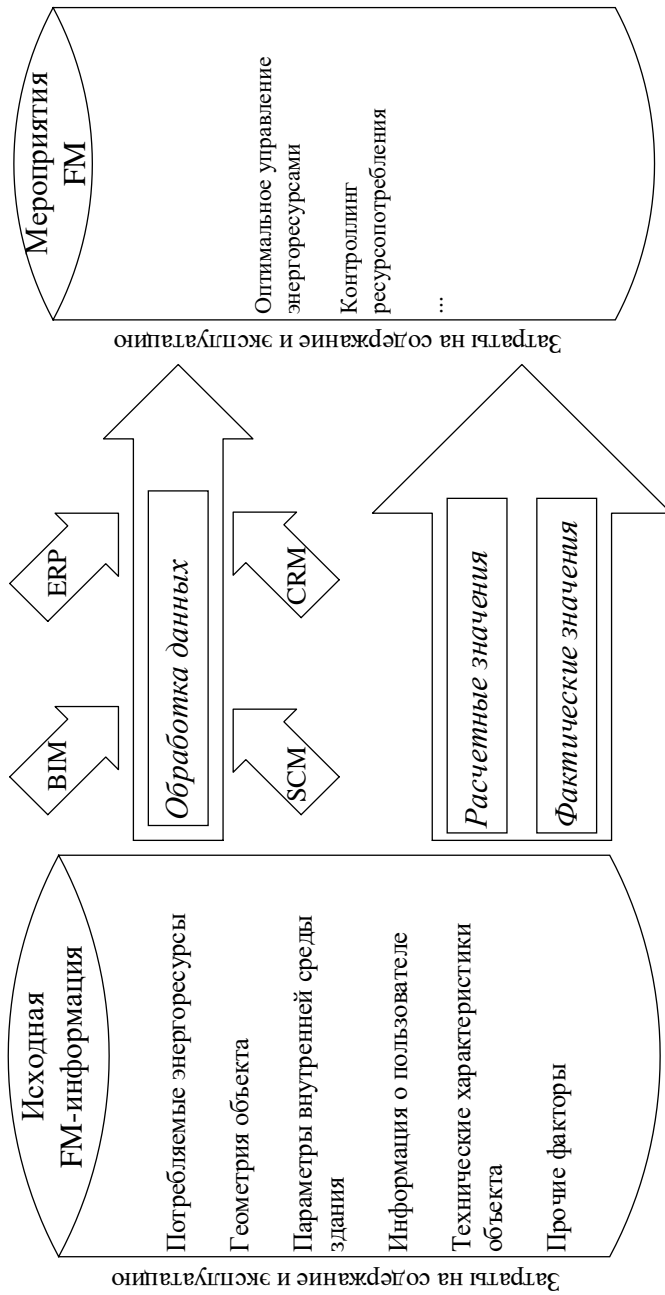


Рисунок 14. Формализация процесса передачи и обработки информации с использованием FM-приложения

Используемые при этом FM-приложения имеют модульную структуру, при этом каждый модуль обслуживает соответствующий сегмент исходной информации, например:

- Система управления цепями поставок (Supply Chain Management, SCM) предназначена для автоматизации и управления всеми этапами снабжения предприятия и для контроля всех инвентарных единиц на предприятии. Система SCM позволяет значительно лучше удовлетворить потребности пользователей и снизить затраты на логистику и закупки;

- Система управления взаимодействием с клиентами(пользователями) (Customer Relationship Management System, CRM) – информационная система, предназначенная для автоматизации CRM-стратегии компании, в частности, для повышения уровня сервиса путём сохранения информации о пользователях и истории взаимоотношений с ними, установления и улучшения бизнес-процедур и последующего анализа результатов;

- Система планирования ресурсов предприятия (Enterprise Resource Planning System, ERP). Цель системы – действие потокам информации между всеми хозяйственными подразделениями (бизнес-функциями) внутри предприятия и информационная поддержка связей с другими предприятиями;

Информационное моделирование зданий (Building Information Modelling, BIM) представляет собой процесс создания и управления данными о зданиях и сооружениях. Как правило, использует трех-мерность, режим реального времени, динамическое программное обеспечение моделирования объектов. Результатом процесса является информационная модель здания (Building Information Model, BIM), которая включает



в себя геометрию здания(сооружения), пространственное отношение, географические данные, количественные и качественные свойства строительных компонентов.

Внедрение FM-приложения, как правило, идет одним из трех путей: использование готовых решений, на сегодняшний день на рынке представлены разработки компаний IBM, Dassault Systemes, MSC Software, Microsoft, Intel, HetNet, Transcat PLM, LMS, Abaqus, TeSIS, BeePitron, Mebius, Nemetschek, Аскон и др.; компиляция подсистемы на основе внедренных ранее различных средств автоматизации, решающих схожие задачи с модулями FM-приложения; создание комплекса программных продуктов под конкретное предприятие.

Результат использования данного инструмента в управлении недвижимостью для каждого из связанных с объектом определяется стороной заинтересованности: собственник – оптимальное использование ресурса; отдел Facility Management получает оперативно полную информацию о зданиях и(или) сооружениях, на основе, которой может сделать объективную оценку состояния положения и принять дальнейшие решения; пользователи – улучшенный сервис; сторонние участники (потенциальные покупатели и арендаторы, экспертно-проверочные организации, поставщики товаров и услуг) – оптимальное построение взаимоотношений на доступности информации об объекте отношений<sup>1</sup>.

На рисунке 15 представлен возможный алгоритм практического применения стратегии ФМ.

---

<sup>1</sup> Литвин А.В., Чувашев Е.В. Приложение facility management в управлении недвижимостью//Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика». – Ижевск, УдГУ. 2014. №3. С.72-75.



Рисунок 15. Алгоритм практического применения стратегии ФМ

Стратегии и мероприятия ФМ разрабатываются в зависимости от целей организации и могут очень сильно отличаться друг от друга. Характерно одно: единая концепция использования всех материальных ресурсов в комбинации с тремя составляющими ФМ. Это создает дополнительные возможности экономии, потому что после оптимизации основных производственных процессов, укрепления руководства предприятием, остается только минимизировать использование его материальных ресурсов, то есть ресурсов, потребляемых зданием; его внутреннюю инфраструктуру, обслуживающий персонал и т. д. Для большинства же российских организаций (прежде всего бюджетных!) введение элементов ФМ необходимо для того, чтобы научиться извлекать дополнительную прибыль из имеющихся в их распоряжении ресурсов.

### 3.2. Модель управления затратами на спортивную инфраструктуру

Правительства стран играют ключевую роль в обществе, предоставляя гражданам и предприятиям доступ к ряду различных государственных услуг как напрямую, так и через различные государственные и муниципальные учреждения. Ввиду чего существует постоянная потребность в способах повышения прозрачности, оперативности и эффективности предоставления этих услуг<sup>1</sup>. Для государства прямым инструментом бюджетного финансирования являются целевые субсидии или субсидии на обеспечение выполнения государственного задания<sup>2</sup>, который характерен не только для России<sup>3</sup>. Предоставление государственных услуг населению, по сути, является функцией распределения обязанностей и ответственности между различными учреждениями, находящимися в ведомстве органов власти<sup>4</sup>. С помощью подведомственных учреждений государство реализует свои социальные функции.

Государственное задание является отправной точкой для государственных учреждений в планировании финансового-хозяйственной деятельности. Именно этот документ определяет размер финансового обеспечения и нормативов для заданного объема услуг и работ, оказываемых государственными учреждениями. Состав этих нормативов определяет распределение финансовых ресурсов на оплату труда, а также

---

<sup>1</sup> Lynn T., Rosati P., Conway E., Curran D., Fox G., O’Gorman C. Digital Public Services // Digital Towns. 2022. P. 49-68.

<sup>2</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 14.04.2023).

<sup>3</sup> Шмидт Ю.Д., Крохмаль Л.А., Ивашина Н.В. О финансировании государственных заданий вузам на выполнение научно-исследовательских работ // Журнал Новой экономической ассоциации. 2021. № 2 (50). С. 119-135.

<sup>4</sup> Shittu A.K. Public Service and Service Delivery // Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance / ed. by A. Farazmand. Cham: Springer, 2020.

на закупку товаров, работ и услуг сторонних организаций<sup>1</sup>, необходимых для оказания услуг и выполнения работ.

В настоящее время действующая методика расчета нормативных затрат разделяется в пределах одного норматива на затраты, непосредственно связанные с оказанием государственной услуги, и затраты на общехозяйственные нужды<sup>2</sup>. В расширенном виде нормативные затраты на оказание услуг, в частности, в отраслях образования (высшее), здравоохранения и физической культуры и спорта (ФКиС) рассчитываются в соответствии со следующей формулой (20)<sup>3</sup>:

$$N_i = \left( \begin{array}{cccc} N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ1}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{МЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ1}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ИНЗ}} + \\ N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СНИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СОЦДИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ2}} + \\ N_{i \text{ баз}}^{\text{УС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ТУ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ2}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ПНЗ}} \end{array} \right) * K_{\text{отр}} * K_{\text{тер}}$$

Несмотря на абсолютно разное содержание, методики оказания и цели услуг в указанных отраслях, методики расчета в документах одинаковы и унифицированы.

Значения переменных норматива и примеры их отнесения к классификатору операций сектора государственного управления (КОСГУ) в соответствии с рекомендациями Министерства финансов России представлены в таблице 3.

---

<sup>1</sup> Генералов А.В., Ерошкина С.Б., Евсеев А.С., Кнудов А.Н., Петухов Р.В. Механизмы нормирования затрат на выполнение работ из базового (отраслевого) перечня государственных услуг и работ в сфере физической культуры и спорта // Вестник спортивной науки. 2016. № 5. С. 38-41.

<sup>2</sup> О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания»: Постановление правительства РФ от 26 июня 2015 г. № 640.

<sup>3</sup> Приказ Минспорта России от 08 февраля 2019 г. № 83; Приказ Министерства здравоохранения РФ от 25 июня 2015 г. № 366н; Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 25 июня 2019 г. № МН-Пр-18/СК

## Состав переменных базового норматива затрат

Переменная	Значение переменной	КОСГУ (примеры)
<b>Затраты, непосредственно связанные с оказанием гос. услуги</b>		
ОТ <sub>1</sub>	Затраты на оплату труда с начислениями на выплаты по оплате труда работников, непосредственно связанных с оказанием услуги	211, 213
МЗ	Затраты на приобретение материальных запасов и на приобретение движимого имущества (основных средств и нематериальных активов)	310, 345, 346
РЕЗ <sub>1</sub>	Затраты на формирование резерва на полное восстановление состава объектов ОЦДИ	310
ИНЗ	<b>Иные затраты</b>	222, 226
<b>Направления затрат на общехозяйственные нужды</b>		
КУ	Затраты на коммунальные услуги	223
СНИ	Затраты на содержание объектов недвижимого имущества	225
СОЦДИ	Затраты на содержание объектов особо ценного движимого имущества	225, 226, 344
РЕЗ <sub>2</sub>	Затраты на формирование резерва на полное восстановление состава объектов ОЦДИ	225, 226, 310
УС	Затраты на приобретение услуг связи	221
ТУ	Затраты на приобретение транспортных услуг	222
ОТ <sub>2</sub>	Затраты на оплату труда вспомогательных работников	211, 213
ПНЗ	Затраты на прочие общехозяйственные нужды	226, 344, 346, 349
К <sub>отр</sub>	Отраслевой корректирующий коэффициент	—
К <sub>тер</sub>	Территориальный корректирующий коэффициент	—

Одними из значимых проблем при формировании норматива затрат являются расчет норм трудозатрат и определение фактического удельного веса этих трудозатрат среди всех работников, которые принимают участие в предоставлении услуг как напрямую, так и косвенно<sup>1</sup>.

Одной из отличительных особенностей услуг в здравоохранении, образовании и ФКиС является непосредственное участие самого получателя услуги в ее производстве<sup>2</sup>.

С позиции финансового обеспечения модель оказания услуг будет состоять из направлений затрат в соответствии с нормативом (см. рисунок 16).

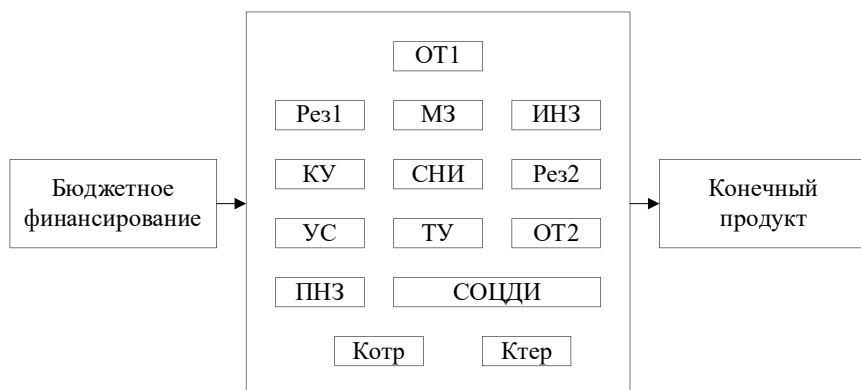


Рисунок 16. Модель затрат при формировании конечного продукта

В представленной интерпретации входными ресурсами служат денежные средства (бюджетное финансирование).

<sup>1</sup> Бондаренко О.И., Ольхова Л.А., Падалка Е.А. Проблемы применения методик нормирования государственных услуг // Власть. 2018. Т. 26. № 9. С. 51-56.

<sup>2</sup> Постникова Е. В. Понятие услуги в праве Европейского Союза // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2008. № 3. С. 135–144.

В блоке «процесс» на рисунке 16 обозначены направления расходов, предусмотренные нормативов для оказания услуги. В основе производства самой услуги лежит организация договорной и закупочной деятельности в учреждениях. При этом под конечным продуктом понимаются новые качества или состояние получателя услуги, которые являются целевыми в назначении самих услуг, так как, как отмечалось выше, получатель услуги принимает непосредственное участие в ее производстве. То есть здесь преобладает нацеленность на результат и возможность сравнения состояния человека до получения услуги и после, что соответствует принципам ориентации бюджетного финансирования на результат<sup>1</sup>.

При формировании конечного продукта учреждения в своем распоряжении имеют только человеческий капитал (штатные сотрудники) – годовой объем физического и интеллектуального живого труда, который напрямую или косвенно задействуется в данном процессе<sup>2</sup>. Оплата труда штатных сотрудников выражена переменными  $OT_1$  и  $OT_2$  (см. таблицу 3). Ввиду того, что учреждения сферы услуг самостоятельно не производят материальные запасы, основные средства, энергоресурсы и прочее, для полноценного оказания услуг необходимо привлечение сторонних профильных организаций (см. рисунок 17).

---

<sup>1</sup> Веремеева О.В. Бюджетирование, ориентированное на результат, как инструмент управления бюджетным процессом России: тенденции и перспективы правового развития // Финансовое право. 2018. № 4. С. 20-27.

<sup>2</sup> Ярушкина Е.А., Кобелева А.А. Человеческий капитал: сущность и роль в повышении эффективности организации // Научный вестник Южного института менеджмента. 2018. № 1. С. 30-34.

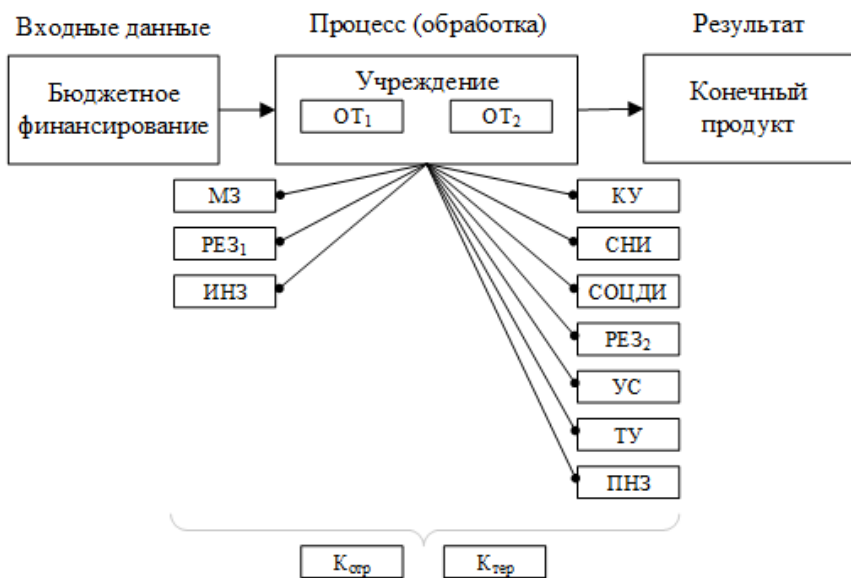


Рисунок 17. Внутренние возможности учреждения формировать конечный продукт

Фактически переменные норматива затрат формируют содержательную модель, а их финансовые значения – нормативную модель, которая показывает, как должно быть. Поскольку состав норматива затрат определяет только расходную часть хозяйствующих субъектов, соответственно, доходная часть через государственное задание должна соответствовать нормативу.

На рисунке 18 показаны направления расходов, которые допустимы и необходимы для оказания услуг, а также для выполнения работ в целях выполнения государственного задания.



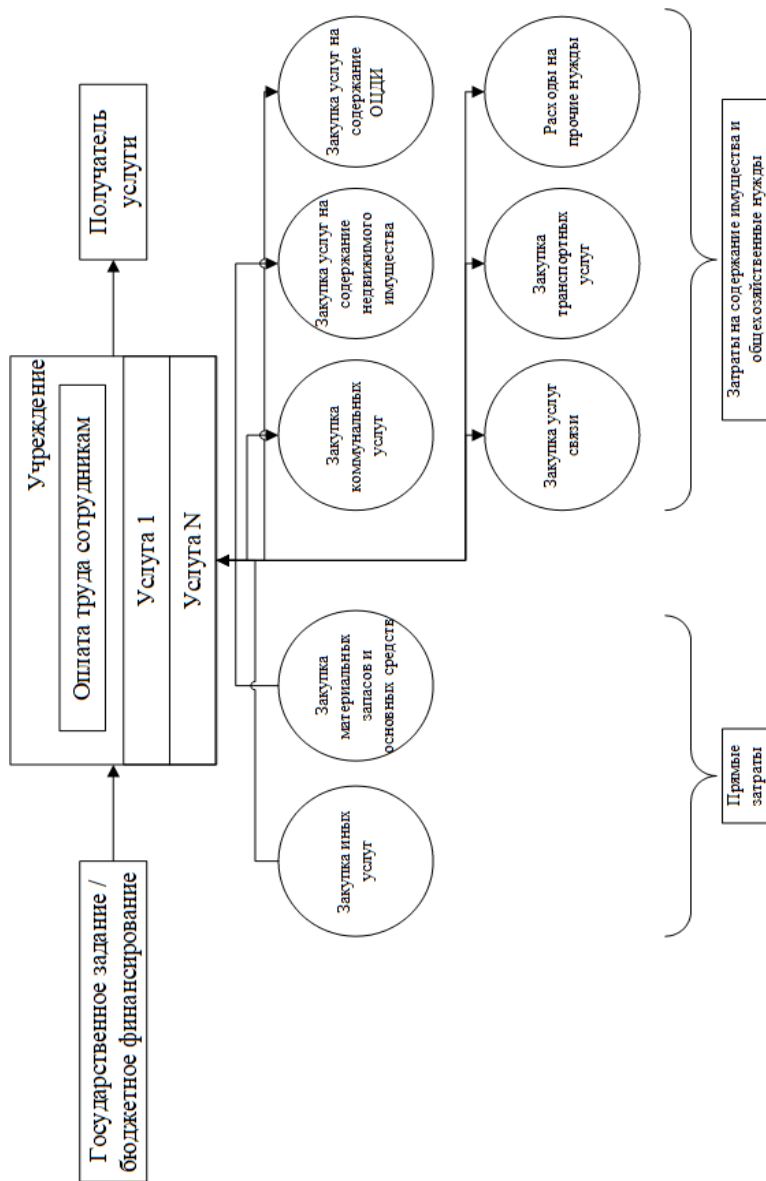


Рисунок 18. Необходимые расходы на оказание услуг в рамках государственного задания

Из рисунка 18 видно, что затраты на содержание имущества имеют более обширные направления закупок, чем прямые затраты на услуги, что косвенно подчеркивает необходимость и важность материальной составляющей и материального базиса для оказания самих услуг.

Так как по своей сути любой базовый норматив затрат на государственные услуги подразумевает конкретное денежное выражение, то каждая переменная имеет свое финансовое значение. Однако при дефиците бюджетного финансирования происходит уменьшение значений переменных путем использования корректирующих коэффициентов. В результате учреждения не имеют возможностей материально стимулировать работников за высокий результат<sup>1</sup>, так как на покрытие фактической заработной платы необходимо заимствовать денежные средства из других направлений расходов. В результате для полного обеспечения заработной платой происходит перераспределение расходов за счет уменьшения затрат на прочие закупки товаров, работ и услуг. Дополнительное стимулирование становится возможным только за счет внебюджетных источников, доходы от которых фактически покрывают заработную плату в должном размере.

На сегодняшний день правила регулирования соотношений затрат внутри базового норматива при дефиците бюджета не прописаны однозначно, и в результате наблюдается плюрализм мнений о соотношения направлений расходов. Сложившаяся ситуация порождает заимствование внутри норматива от одних переменных к другим, несмотря на то, что внутри услуг каждое направление расходов имеет конкретное финансовое значение, в практической деятельности данный учет

---

<sup>1</sup> Великдань С.В., Буланкина Н.Н. Материальное стимулирование, как составляющая мотивации труда // Экономика и предпринимательство. 2018. № 9. С. 296-299.

не ведется, бюджетная роспись и план финансово-хозяйственной деятельности составляются исходя из общего объема государственного задания и требований бухгалтерского учета, а принцип калькуляции затрат не основывается на видах деятельности<sup>1</sup> – перечне услуг и работ, которые оказывают учреждения. В результате чего экономический учет с привязкой к результату не ведется, то есть невозможно вычислить объем непосредственных затрат, которые были осуществлены на оказание конкретной услуги или выполнение работы.

Фактически планирование и расчет базовых нормативов затрат по услугам и работам носят формальный характер, а значения этих нормативов практически необходимы только для определения объема финансирования. Отражаясь в доходной части плана финансово-хозяйственной деятельности учреждений, общий объем субсидий на государственное задание совпадает только по итоговому объему финансирования с расходной частью. Таким образом выражается приоритет учета, а не прикладного направления с приоритетом на результат в контексте формирования конечного продукта. Данный недостаток обусловлен еще тем, что цель оказания услуги и содержания объектов инфраструктуры абсолютно разные, несмотря на то, что услуги оказываются на самих объектах.

В хозяйственной деятельности не имеет значение, сколько граждан получают услуги в течение недели, месяца или года: затраты на техническое обслуживание пожарной сигнализации, систем видеонаблюдения, систем контроля и управления доступом, опрессовку, отопление или уборку снега с крыши (в зимнее время) и т. д. будут одинаковы. Приведенные затраты не зависят от количества получателей услуг, они

---

<sup>1</sup> Kaplan R.S., Cooper R. Cost and Effect: Using Integrated Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

привязаны к мощности, техническому состоянию и размеру объекта инфраструктуры, который необходим для оказания услуг населению.

Затраты на содержание объектов инфраструктуры, используемой для оказания услуг, в каждом регионе разные. Объем расходов зависит от тарифов на энергоресурсы, погодных условий, фактического износа самих объектов, и в результате при принятии решения о выборе направлений затрат в рамках базового норматива в первоочередном порядке идут затраты на заработную плату с отчислениями и поддержание объектов инфраструктуры в пригодном для эксплуатации состоянии. Данная ситуация характерна не только для российской модели, но и для западной, где доля участия правительства в финансовой поддержке выросла (на примере спортивных объектов)<sup>1</sup>. Таким образом, содержание инфраструктуры, необходимой для качественного оказания услуг, из средства становится целью. Возникает вопрос: что первичнее – оказание услуги как результат или содержание объектов инфраструктуры как процесс?

В последние годы со стороны государства большой акцент делается на привлечение внебюджетных источников финансирования и оказание платных услуг<sup>2</sup>. Полученные средства также могут быть потрачены на уставную деятельность, в том числе на содержание имущества. При этом внебюджетная деятельность не должна противоречить уставным целям и ухудшать качество оказания государственных услуг.

---

<sup>1</sup> Alakshendra A. How Are We Funding Professional Sports Stadiums? An Overview // *Managerial Finance*. 2016. Vol. 42 Is. 9. P. 885-890.

<sup>2</sup> Курбанаева Л.Х., Губайдуллина А.Ф. Внебюджетная деятельность бюджетных учреждений // *Кронос: экономические науки*. 2020. № 1 (26). С. 4-5.

В зарубежной практике оказания государственных услуг существуют соглашения с профсоюзными организациями. На примере Великобритании были сделаны попытки такого сотрудничества путем внедрения новых систем финансового контроля вместе с классическими критериями всеобщего управления качеством (бенчмаркинг, мониторинг эффективности, обучение и аутсорсинг), которые использовались для сокращения затрат, обеспечения непрерывного улучшения качества и открытия новых возможностей государственного сектора услуг, что имело свои определенные успехи<sup>1</sup>. Относительно передачи полномочий частным организациям на оказание государственных услуг также на примере Великобритании не были выявлены явные положительные стороны. При этом был сделан вывод о зависимости качества услуг от отношения самих работников, которые услуги предоставляют<sup>2</sup>. В российской практике такую функцию могут выполнять некоммерческие общественные организации.

Для определения правил по направлениям расходов в части содержания и эксплуатации объектов инфраструктуры за счет бюджетных средств в рамках норматива затрат и внебюджетных источников необходимо построить равновесную модель, в которой будет возможно определить потенциал учреждения к внебюджетной деятельности с учетом времени использования для выполнения государственного

---

<sup>1</sup> Danford A., Richardson M., Stewart P., Tailby S., Upchurch M. Union Organizing and Partnership in Manufacturing, Finance and Public Services in Britain // Union Revitalization in Advanced Economies: Assessing the Contribution of Union Organising / ed. by G. Gall. Basingstoke: PalgraveMacmillan, 2009. P. 56-82.

<sup>2</sup> Stevens M., Grout P. The Assessment: Financing and Managing Public Services // Oxford Review of Economic Policy. 2003. Vol. 19. Is. 2. P. 215-234.

задания, свободных площадей и человеческих ресурсов<sup>1</sup>. При этом руководители учреждений и учредители сами будут понимать свои реальные мощности и возможности во внебюджетной деятельности.

*Объектно-ориентированный подход к управлению  
спортивной инфраструктурой*

В целях исключения дwoякости трактовки мнений по поводу объемов прямых и косвенных затрат на оказание услуг и проблемы дисбаланса внутри норматива затрат при планировании финансово-хозяйственной деятельности государственными учреждениями предлагается пересмотреть подход к методике расчета нормативов на услуги путем исключения из базового норматива всех затрат, связанных с содержанием имущества и общехозяйственными нуждами. В результате останутся затраты, которые напрямую связаны с формированием конечного продукта при оказании услуг. Любая экономическая система, которой, в частности, является каждое отдельно учреждение, состоит из трех подсистем: финансовой, производственной и обеспечивающей. Для нормального функционирования производственной подсистемы, которую для учреждений сферы услуг можно выразить как подсистему оказания (реализации) услуг, необходимо нормальное функционирование обеспечивающей подсистемы (энерго-снабжение, связь и т.д.). Фактически к обеспечивающей подсистеме отнесены все расходы на общехозяйственные нужды, которые указаны в базовых нормативах. Таким образом, возникает замкнутый круг при распределении финансовых

---

<sup>1</sup> Аркалов Д.П. Управление затратами на спортивную инфраструктуру в государственном секторе: региональный аспект // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 1. № 7(115). С. 148-156.

ресурсов: если не финансировать в должном объеме обеспечивающую подсистему, то со временем материально-техническая база и инфраструктура придут в негодность и оказание услуг станет невозможным; с другой стороны, если не финансировать в должном объеме подсистему оказания (реализации) услуг, то их качество будет ухудшаться и балансировать на предельном, минимально допустимом уровне качества. Описанная ситуация может выравняться за счет внебюджетных средств, которые учреждение зарабатывает, но это при условии, что на дополнительные платные услуги, которые оказывает организация, существует достаточный спрос. При наличии двух источников дохода важно сбалансировать расходы бюджетных и внебюджетных средств. Необходимо отметить, что жизненный цикл услуги и объектов инфраструктуры на порядок разные. Соответственно, подходы к планированию затрат должны быть также разными.

Для содержания и развития используемой инфраструктуры предлагается использовать объектно-ориентированный подход к ее финансированию. Этот подход потребует рассчитать государственную работу на региональном уровне и внести ее в региональный перечень работ и услуг. Состав затрат данной государственной работы в основном сформируют затраты на обеспечивающие процессы, которые предусматриваются в общехозяйственных нуждах, исключенные из состава норматива на услуги, которые при эксплуатации и содержании инфраструктуры будут отнесены к прямым расходам<sup>1</sup>. Для учреждений здравоохранения, образования и ФКиС применение регионом (или муниципальным образованием) объектно-ориентированного подхода к финансированию

---

<sup>1</sup> Baade R.A., Matheson V.A. Financing Professional Sports Facilities // Economics Department Working Papers. 2011. № 11-02.

инфраструктуры позволит рассчитать стоимость содержания каждого используемого объекта с учетом его физического износа и перспектив развития. Стоит отметить, что стоимость одних и тех же услуг в разных учреждениях одной отрасли будет иметь одинаковое значение. При этом техническое состояние, мощности и энергопотребление у объектов в одной отрасли могут быть разные, и, соответственно, затраты на содержание тоже будут разные несмотря на то, что оказываются одни и те же услуги. Фактически норматив затрат на содержание объектов инфраструктуры возможно рассчитать в годовом цикле, в отличие от услуг, на которые существует сезонность по спросу. К последним можно отнести, например, физкультурно-оздоровительные услуги, особенно в летнее время.

Наглядным примером нецелесообразности включения всех затрат в базовый норматив на оказание услуг показала пандемия, вызванная COVID-19. При переводе образовательных и спортивных учреждений на дистанционный формат оказания услуг, по идее, нужно было прекратить финансирование расходов на общехозяйственные нужды, ведь преподаватели, большинство тренеров и фитнес-инструкторов выполняли свою работу онлайн, а некоторое перебрались на улицу и работали с клиентами вне помещений<sup>12</sup>. Таким образом, имущество уже фактически не задействовалось в оказании услуг населению. Однако при принятии решения о прекращении содержания имущества и объектов инфраструктуры их необходимо

---

<sup>1</sup> Mehrsafari A.H., Moghadam Zadeh A., Gazerani P., Jaenes Sanchez J. C., Ejat M., Rajabian Tabesh M., Abolhasani M. Mental Health Status, Life Satisfaction, and Mood State of Elite Athletes During the COVID-19 Pandemic: A Follow-Up Study in the Phases of Home Confinement, Reopening, and Semi-Lockdown Condition // *Frontiers in Psychology*. 2021. Vol. 12.

<sup>2</sup> Herwin H., Safruddin A.J.C., Senen A., Wuryandani W. The Evaluation of Learning Services during the COVID-19 Pandemic // *Universal Journal of Educational Research*. 2020. Vol. 8. Is. 11 P. 5926-5933.



было бы «заморозить». Но такое решение повлекло бы за собой дальнейшие последствия, которые выразились бы в сложностях при восстановлении прежнего режима функционирования объектов инфраструктуры.

Описанный подход базируется на принципах ФМ. В методику разделения затрат вкладывается понимание конечного продукта, который в рамках предлагаемой работы будет иметь вид объекта инфраструктуры, пригодного в любой момент времени для оказания профильных государственных услуг с целью удовлетворения спроса получателей, а для спортивных объектов, помимо активных получателей услуг (спортсменов), удовлетворение получают еще зрители и болельщики<sup>1</sup>. Таким конечным продуктом будет пользоваться множество людей в разные периоды времени и разной продолжительностью, что отражает концепцию самих работ в своем определении. В результате включение таких хозяйственных работ, как содержание всех инженерных коммуникаций и систем жизнеобеспечения здания в исправном состоянии и предотвращение аварийных ситуаций; поддержание чистоты в местах общего пользования, в занимаемых помещениях и на прилегающей территории; обеспечение энергоресурсами и их эффективное расходование; охрана и безопасность; организация инфраструктурных сервисов и т. д.<sup>2</sup>, в отдельную категорию позволит разделить затраты на непосредственное оказание соответствующих услуг и затраты на содержание

---

<sup>1</sup> Duan Y., Liu B. Spectator Satisfaction Model for Mass Participant Sport Events: Antecedents and Consequences // International Journal of Sports Marketing and Sponsorship. 2020. Vol. 22. Is. 2. P. 385-406.

<sup>2</sup> Temeljotov Salaj A., Lindkvist C.M. Urban Facility Management // Facilities. 2020. Vol. 39. Is. 7/8. P. 525-537.

объектов используемой инфраструктуры<sup>1</sup>. Применение принципов ФМ сократит потребление энергии, воды и отходов при техническом обслуживании, ремонте и эксплуатации зданий<sup>2</sup>. Для беспрепятственного внедрения устойчивых практик и процессов ФМ требуется также поддержка на организационном уровне<sup>3</sup>. Концепция устойчивого управления объектами уравнивает социальные, экономические и экологические последствия управленческой деятельности<sup>4</sup>.

Для объектов инфраструктуры, используемой для оказания услуг, предлагался расчет стоимости работы ( $W_i$ ) согласно формуле (21)<sup>5</sup>:

$$W_i = \left( \begin{array}{l} N_{i \text{ баз}}^{\text{OT1}} + (N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ1}} * (1 + K_{\text{ТП}})) + N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ2}} * K_{\text{ПЭ}} \\ + N_{i \text{ баз}}^{\text{СНИ}} * (1 + K_{\text{ИЗН}}) * K_{\text{ПОС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СОЦДИ}} \\ * (1 + K_{\text{ИЗН}}^{\text{ОЦДИ}}) + N_{i \text{ баз}}^{\text{УС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{OT2}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ПНЗ}} \end{array} \right),$$

где

$K_{У1}$  – затраты на потребление энергоресурсов;

$K_{\text{ТП}}$  – коэффициент теплотерь;

$K_{У2}$  – затраты на коммунальные расходы;

$K_{\text{ПЭ}}$  – коэффициент полезной эксплуатации;

<sup>1</sup> Аркалов Д.П. Управление затратами на спортивную инфраструктуру в государственном секторе: региональный аспект // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 1. № 7(115). С. 148-156.

<sup>2</sup> Опоку А., Lee J.Y. The Future of Facilities Management: Managing Facilities for Sustainable Development // Sustainability. 2022. Vol. 14. Is. 3.

<sup>3</sup> Литвин А.В., Хазов А.Н. FACILITY MANAGEMENT: теоретические основы и практический аспект // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика. 2003. № 1. С. 14-17.

<sup>4</sup> Lok K.L., Opolu A., Baldry D. Design of Sustainable Outsourcing Services for Facilities Management: Critical Success Factors // Sustainability. 2018. Vol. 10. Is. 7.

<sup>5</sup> Аркалов Д.П. Управление затратами на спортивную инфраструктуру в государственном секторе: региональный аспект // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 1. № 7(115). С. 148-156.

$K_{\text{изн}}$  (для СНИ) – коэффициент износа недвижимого имущества;

$K_{\text{пос}}$  – коэффициент посещаемости спортивного объекта.

Значения переменных  $OT_1$ ,  $OT_2$ , СНИ, СОЦДИ, УС, ПНЗ были приведены в таблице 3.

Норматив затрат на услуги в своем составе будет содержать только расходы на заработную плату, укрепление и обновление материально-технической базы и иные прямые затраты, необходимые для оказания услуги. Расчет данного норматива будет происходить согласно формуле (22):

$$N_i = (N_{i \text{ баз}}^{OT1} + N_{i \text{ баз}}^{M3} + N_{i \text{ баз}}^{PE31} + N_{i \text{ баз}}^{ИН3} + N_{i \text{ баз}}^{OT2}) * K_{\text{отр}} * K_{\text{тер}},$$

Воспользовавшись подходом к представлению учреждения в виде трех подсистем, процесс получения конечного продукта при оказании услуги можно представить схематично согласно рисунку 19.



Рисунок 19. Модель распределения затрат

Из рисунка 19 видно, что конечный продукт обеспечивающей подсистемы влияет на конечный продукт подсистемы оказания (реализации) услуг.  $V$  – объем услуг и работ.

Изменение подхода к определению стоимости затрат на государственные услуги требует пересмотра большого количества нормативных документов и изменения действующей методики расчета. При оказании самих государственных услуг это позволит вести учет расходов с ориентиром на результат. Услуги, имея под собой нематериальный результат, в большинстве случаев нуждаются в материальной базе, которая параллельно может задействоваться при оказании совершенно разных услуг. Таким образом, суть содержания объектов инфраструктуры, которые используются для оказания услуг, отражает направления затрат по работам, при которых определить точное число потребителей невозможно,

соответственно, такая работа должна быть направлена на объект эксплуатации и содержания. Исследования ученых Немецкого университета в Каире показали, что для качественного оказания государственных услуг все физические аспекты помещений, которые задействованы в оказании этих услуг, должны постоянно преобразовываться в более современные объекты с обновленной электронной инфраструктурой<sup>1</sup>. При этом удельный вес преобразований относительно каждой услуги определить будет невозможно, так как спрос на услуги носит периодический характер.

Применение объектно-ориентированного подхода смещает акцент на долгосрочную перспективу за счет принятия методов технического обслуживания, сопровождения и эксплуатации, которые учитывают социальные, экологические, экономические выгоды и меры безопасности. Принципы ФМ создают базис для устойчивого развития объектов инфраструктуры и материальную основу для оказания услуг<sup>2</sup>.

Объектно-ориентированный подход позволит достичь следующих результатов:

- 1) сформировать защитный механизм для финансового обеспечения государственных услуг в полной мере путем закрепления затрат на материально-техническое обеспечение и дополнительные услуги, необходимые для оказания этой услуги, в рамках сформированного норматива, так как в нем не будет затрат на содержание объектов инфраструктуры и общехозяйственные нужды, долю которых трудно достоверно вычислить непосредственно в самой услуге;

---

<sup>1</sup> Ali M., Yaseen E.A. Service Quality in Public Services «A Study of the Public Services in Urban Egypt» // Journal of Services Marketing. 2016. Vol. 43. P. 132–147.

<sup>2</sup> Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 92. С. 24-41.

2) наглядно планировать финансово-хозяйственную деятельность путем соотнесения расходов с нормативными затратами по переменным внутри базовых нормативов затрат;

3) рассчитать потенциал государственных учреждений к внебюджетной деятельности. В предложенной формуле учтены переменные, которые характеризуют загрузку используемого объекта для выполнения государственного задания, а также временную загрузку и часы простоя. Таким образом возможно рассчитать объем максимальных расходов на содержание учреждения за счет внебюджетных средств. С управленческой точки зрения нецелесообразно требовать от учреждений внебюджетных доходов сверх их возможностей и мощностей;

4) сформировать стратегии (программы) по развитию региональной инфраструктуры во временном горизонте на 3–5 лет;

5) рассчитать стоимость содержания каждого объекта адресно, включая затраты на аренду или содержание административных помещений, с учетом климатических условий и эксплуатационных затрат;

6) получить сквозную аналитику в части возможности исчисления расходов на государственные услуги и содержание имущества, которое имеет более долгий жизненный цикл.

Все это для своей реализации потребует пересмотра методологии расчета нормативных затрат на федеральном уровне, а также изменения подхода к планированию затрат и незначительного видоизменения формы обоснований бюджетных ассигнований. В результате финансово-хозяйственное планирование возможно будет связать с достижением конкретных результатов или предотвращением нежелательных последствий с определенными объемами затрат.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Фасилити менеджмент как концепция при своей реализации подразумевает не только оптимизацию при использовании ресурсов и денежных средств, но и определенных вложений в технические решения и программное обеспечения, которые необходимы для оптимальной эксплуатации спортивных объектов. Хорошо если необходимые технические и технологические решения были приняты на стадии проектирования объекта и в дальнейшем были реализованы. Но ведь существует достаточное количество спортивных объектов, которые были построены в советский период или объекты, на которых «было сэкономлено». А ведь технологии и возможности с каждым годом развиваются. И в сейчас для полной модернизации старых спортивных объектов необходимы существенные денежные вложения, которые в некоторых случаях могут быть эквивалентны постройке нового объекта.

Само собой разумеется, что прежде, чем строить новый спортивный объект, необходимо убедиться в его потребности, и именно в запланированном месте, учитывая транспортную развязку, доступность и градостроительный план в целом. Фасилити менеджмент способен ответить и на эти вопросы. Достаточно давно существуют проекты спортивных комплексов, сочетающих в себе ледовую арену и плавательный бассейн. Применение в таких комплексах систем теплоснабжения позволяет значительно снизить энергопотребления за счет использования холодильно-нагревательных свойств парокомпрессионного цикла.

Важной составляющей фасилити менеджмента является не только организация процессов жизнеобеспечения спортивного комплекса, но и базирование на знании и понимании современных технологий, в том числе цифровых. Естественно, отдельным вопросом стоит качественная подготовка специалистов в данном направлении.

.



*Научное издание*

Аркалов Дмитрий Павлович  
Васюков Андрей Аркадьевич  
Литвин Андрей Викторович

**Экономические аспекты спорта:  
фасилити менеджмент спортивных сооружений**

Монография

*Авторская редакция  
Компьютерная верстка: Опарина Т.В.*

Подписано в печать 30.06.2023. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 6,92. Уч. изд. л. 5,43.  
Тираж 300 экз. Заказ № 1129.

Издательский центр «Удмуртский университет»  
426034, г. Ижевск, ул. Ломоносова, 4Б, каб. 021  
Тел. : + 7 (3412) 916-364, E-mail: editorial@udsu.ru

Типография Издательского центра «Удмуртский университет»  
426034, Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 2.  
Тел. 68-57-18