

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

*На правах рукописи*

**КОСОГОРЦЕВ ВЛАДИМИР ИГОРЕВИЧ**

**УПРАВЛЕНИЕ УСЛУГАМИ ВЕДОМСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ  
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексами: сфера услуг)

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук,  
профессор Хорева Любовь Викторовна

Санкт-Петербург

2021

Введение.....	4
1. Государственная политика в сфере физической культуры и спорта в современных условиях .....	13
1.1. Роль физической культуры и спорта в предоставлении социально-культурных услуг населению .....	13
1.2. Государственная политика в сфере физической культуры и спорта .....	16
1.3. Государственно-частное партнерство в сфере физической культуры и спорта: основные подходы и механизмы .....	22
1.4. Цифровая платформа распределенного доступа к проектам и услугам в сфере физической культуры и спорта и алгоритм заключения договоров ГЧП с применением цифровой платформы.....	36
2. Организации физической культуры и спорта как основной элемент инфраструктуры предоставления услуг физической культуры и спорта .....	44
2.1. Развитие организаций физической культуры и спорта в российской федерации.....	44
2.2. Особенности и характеристика ведомственных организации в сфере физической культуры и спорта .....	53
2.3. Алгоритм управления объектами физической культуры и спорта.....	63
2.4. Возможность использования моделей государственно-частного партнерства в ведомственных организациях физической культуры и спорта .....	67
3. Разработка организационно-экономического механизма управления услугами ведомственных организаций физической культуры и спорта.....	72
3.1. Методика дифференциации услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта в сфере высшего образования .....	72
3.2. Составляющие ресурсного обеспечения деятельности ведомственных организаций физической культуры и спорта.....	79
3.3. Разработка моделей государственно-частного партнёрства в сфере физической культуры и спорта .....	94
Заключение .....	118
Библиографический список .....	123

Приложение А .....	139
Приложение Б .....	142
Приложение В.....	144
Приложение Д.....	146

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В современных социально-экономических условиях развития России сфера физической культуры и спорта (ФКиС) нуждается в совершенствовании системы управления, фундаментом которой является сочетание государственного регулирования и принципов рыночной экономики. Именно такое взаимодействие дает возможность обеспечить достижение целевых ориентиров по развитию человеческого капитала. Данное утверждение требует разработки подходов к реформированию системы управления ведомственными организациями физической культуры и спорта, разрешению противоречий между возрастающими потребностями населения в занятиях физической культурой и спортом, с одной стороны, и возможностями предоставления услуг физической культуры и спорта общественным сектором, с другой стороны.

С точки зрения автора исследования, актуальность темы определяется следующими условиями: ведомственные организации физической культуры и спорта обладают большим потенциалом в развитии человеческого капитала с ориентацией на значимые для социального развития целевые группы (дети, молодежь, социально незащищенные слои населения); отсутствуют методические разработки по внедрению эффективных методов управления на уровне как отдельно взятой ведомственной организации физической культуры и спорта, так и в региональном масштабе; недостаточное внимание уделяется существующим целевым программам по со-финансированию деятельности в сфере физической культуры и спорта, что приводит к невозможности внедрения современных методов для эффективного развития ведомственных организаций физической культуры и спорта. В настоящее время ведомственные организации физической культуры и спорта не всегда осуществляют деятельность достаточно эффективно, их услуги не отвечают запросам потребителей.

Повышение эффективности использования ресурсов ведомственных организаций физической культуры и спорта обусловило необходимость разработки соответствующего механизма управления услугами ФКиС. Спортивные объекты ведомственных организаций физической культуры и спорта, имеющие улучшенные качественные характеристики, пользуются повышенным спросом; услуги, предоставляемые организациями физической культуры и спорта на таких спортивных объектах конкурентоспособны. Многофункциональность организаций физической культуры и спорта позволяет расширить набор предоставляемых услуг, диверсифицируя вложения инвесторов, стабилизируя денежные поступления и снижая уровень рисков.

**Степень разработанности научной проблемы.** Сфера услуг, в том числе, физическая культура и спорт, играют важную роль в формировании человеческого капитала, вопросам экономики и управлению различных отраслей сферы услуг посвящены работы таких российских и зарубежных авторов как: Д.Н. Верзилин, Е.Н. Жильцов, В.Н. Казаков, Г.А. Карпова, К. Лавлок, Л.В. Хорева, С.В. Шишкин, С.Алтер, В.Андрейф, С. Ли, Т. Корнвел, С. Шумански и др., а также исследования отечественных ученых: В.В. Алешина, В.Г. Велединского, В.Е. Горшкова, Ю.Д. Железняк, В.И. Жолдак, М.И. Золотова В.В. Кузина, Ф.К.Кузнецова, М.Е. Кутеповой, Р.М. Орловой, И.И. Переверзина, С.И. Росенко и др.

Вопросам государственного управления, развития института государственно-частного партнерства посвящены работы: А.В. Литвина, А.И. Орехова, Р.У. Ногуманова, М.А. Чернышева, А.И. Шинкевич, А.Н. Щепалиной, Дж. Делмона, М. Льюиса, Г. Таллока, В. Гримсей, Ф. Селдона, Г. Брэди, В. Хаама и Дж. Копенхама, К.А. Катасонова, Г.А. Борщевского, В.А. Кабашкина и многих других.

Несмотря на наличие значительного числа научных публикаций, исследовательских подходов и концепций, направленных на развитие механизмов управления услугами организаций физической культуры и спорта,

можно говорить о недостаточности исследования специфики управления услугами ведомственных организаций физической культуры и спорта, кроме того не в полной мере рассмотрены вопросы партнерского взаимодействия ведомственных организаций физической культуры и спорта с государственными структурами управления и коммерческими предприятиями в данной сфере услуг. В то же время, именно ведомственные организации физической культуры и спорта решают важную социальную задачу по формированию и сохранению человеческого капитала страны, предоставляя физкультурно-оздоровительные услуги населению.

Все это определяет актуальность исследования специфики деятельности ведомственных организаций физической культуры и спорта, существующей системы управления их услугами, определения возможных и наиболее перспективных трендов развития, разработку новых подходов и механизмов управления для повышения эффективности их функционирования.

**Целью** диссертационного исследования является разработка эффективной системы управления услугами ведомственных организаций физической культуры и спорта с применением механизма государственно-частного партнерства.

Для достижения поставленной цели были выделены следующие **задачи**:

- изучить государственную политику, осуществляемую в сфере физической культуры и спорта;
- дать определение ведомственных организаций физической культуры и спорта как элемента инфраструктуры предоставления услуг физической культуры и спорта; охарактеризовать особенности оказания услуг в ведомственных организациях физической культуры и спорта, функционирующих на базе высших учебных заведений;
- предложить подход к классификации отдельных видов услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта и подход к дифференциации услуг, предоставляемых такими организациями;

- разработать алгоритм управления физкультурно-спортивными объектами и обосновать механизм финансирования ведомственных организаций физической культуры и спорта с применением моделей государственно-частного партнерства;
- предложить алгоритм заключения договоров ГЧП с применением цифровой платформы по проектам в сфере физической культуры и спорта.

**Объектом исследования** – услуги ведомственных организаций физической культуры и спорта, оказываемые на региональном уровне (на примере Санкт-Петербурга).

**Предметом исследования** является организационно-экономический механизм управления услугами ведомственных организаций физической культуры и спорта.

**Теоретическую базу исследования** составили научные положения, содержащиеся в работах отечественных и зарубежных ученых в сфере экономической теории управления, оценки и управления деятельностью организаций, функционирующих в сфере физической культуры и спорта, разработок в сфере цифровых технологий. В ходе проведения исследования использовались монографии, статьи в научной периодике, аналитические отчеты, статистические данные, данные официальных сайтов министерств, иные официальные данные, размещенные в сети Интернет, материалы научно-практических конференций по проблемам, рассмотренным в диссертации.

**Методологическая основа.** При работе над диссертационным исследованием были применены общепринятые методы исследования: наблюдение, сравнение, анализ, синтез, абстрагирование, прогнозирование, а также проектирование, бизнес-планирование, экономический анализ инвестиционных проектов и моделирование.

**Обоснованность результатов исследования** обуславливается тем, что все используемые в работе общенаучные и специальные методы объединены общей методологией и алгоритмом исследования; результаты основаны на ключевых положениях научных работ в области экономики и управления

организациями физической культуры спорта, развивают и дополняют ранее опубликованные результаты исследований в области управления сферой услуг.

**Достоверность результатов** подтверждена аргументированностью и непротиворечивостью полученных результатов, выводов и рекомендаций по управлению услугами ведомственных организаций физической культуры и спорта, а также апробацией результатов на научно-практических конференциях различного уровня, публикацией материалов исследования в научных журналах, в том числе, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации.

**Информационную базу исследования** составили законодательные и нормативные акты, регламентирующие деятельность в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации, данные открытых источников: материалы Федеральной службы государственной статистики (Росстат), Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по городу Санкт-Петербургу и Ленинградской области (Петростат), Министерства физической культуры и спорта РФ, Комитета по физической культуре и спорту Санкт-Петербурга, Единой межведомственной информационно-статистической системы (ЕМИСС), данные бухгалтерской отчетности организаций физической культуры и спорта Санкт-Петербурга, результаты проведенного автором опроса.

**Соответствие диссертации Паспорту научных специальностей.** Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг): 1.6.110. Особенности формирования и развития общественного (государственного) сектора сферы услуг; 1.6.126. Социальная инфраструктура предприятий в условиях рынка; 1.6.132. Государственно-частное партнёрство в сфере услуг Паспорта научных специальностей ВАК Российской Федерации (экономические науки).



**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в теоретической разработке и методическом обосновании организационно-экономического механизма управления услугами ведомственных организаций физической культуры и спорта, базирующегося на применении трех основных моделей использования инструментов государственно-частного партнёрства, которые могут быть использованы для повышения социальной отдачи от деятельности ведомственных организаций физической культуры и спорта по предоставлению услуг различным группам населения.

- Разработана структура единой цифровой онлайн-платформы для учёта и координации управления инвестиционными проектами с использованием механизма государственно-частного партнёрства в сфере физической культуры и спорта, предложен алгоритм заключения договоров государственно-частного партнёрства с применением цифровой платформы для реализации проектов в сфере физической культуры и спорта.

- Предложен уточнённый подход к определению ведомственных организаций физической культуры и спорта, который акцентирует внимание на обязательном подчинении такой организации вышестоящим управляющим структурам (ведомствам), регулирующим и контролирующим их функционирование; деятельность ведомственных организаций физической культуры и спорта ориентирована на предоставление услуг определенным целевым группам населения (дети, молодежь, военнослужащие и т. д.) и направлена на решение социальных задач по формированию человеческого капитала; сформулированы критерии отнесения организаций физической культуры и спорта к ведомственным организациям.

- Обоснован алгоритм управления физкультурно-спортивными объектами, основанный на определении профильности объекта; алгоритм позволяет принимать управленческие решения в отношении объектов социальной инфраструктуры, функционирующих в сфере физической культуры и спорта, с учетом экономической эффективности их использования.

- Обоснована методика, позволяющую проводить дифференциацию услуг, предоставляемых ведомственными организациями физической культуры и спорта, использование данной методики позволяет сформировать оптимальный «портфель» услуг, предоставляемых ведомственными организациями физической культуры и спорта населению в зависимости от вида услуг и категории потребителей.

- Сформулированы направления совершенствования механизма финансирования и повышения социальной отдачи от услуг вузовских ведомственных организаций физической культуры и спорта для социально-значимых групп населения; разработан механизм финансирования вузовских ведомственных организаций физической культуры и спорта с применением моделей государственно-частного партнерства, предложено и обосновано использование трех основных моделей: концессионной модели; модели финансирования частным инвестором на срок заключения договора; модель финансирования частным инвестором по заданию государства.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в формировании комплекса знаний, методов и функций управления процессами предоставления услуг высокого качества и доступности ведомственными организациями сферы физической культуры и спорта.

**Практическая значимость.** Результаты научного исследования были доведены до конкретных рекомендаций по развитию системы управления услугами вузовских организаций физической культуры и спорта. Предложенные в диссертационном исследовании модели и методики могут быть использованы при разработке системы финансирования вузовских организаций физической культуры и спорта, а также менеджерами и собственниками ведомственных организаций физической культуры и спорта в процессе принятия управленческих решений.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения и результаты исследования прошли апробацию на научных сессиях ППС, научных сотрудников и аспирантов СПбГЭУ по итогам НИР за 2015-2017 гг.,

а также в публикациях автора.

**Публикации.** Основные положения и результаты исследования нашли отражение в 8 опубликованных научных работах общим объемом 3,4 п.л., вклад автора – 2,2 п.л., в том числе в 6 журналах, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования Российской Федерации (общий объем 3,0 п.л., вклад автора – 1,9 п.л.). Эти труды достаточно полно отражают основное содержание диссертации.

**Объем и структура исследования.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены его цель и задачи, освещена степень разработанности исследуемой проблемы, раскрыта научная новизна наиболее существенных и полученных лично соискателем результатов исследования, отражены теоретическая и практическая значимость исследования.

В первой главе диссертационного исследования рассматривается государственная политика в сфере регулирования физической культуры и спорта в современных условиях, выделяются ее основные направления; определяется роль физической культуры и спорта в предоставлении социально-культурных услуг населению; излагаются принципы государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта.

Во второй главе работы проанализированы ведомственные организации физической культуры и спорта в Российской Федерации, представлены характеристики, особенности и тенденции их развития; обосновывается авторский подход к определению ведомственных организаций физической культуры и спорта; предлагается алгоритм управления объектами физической культуры и спорта, находящимися на балансе или в оперативном управлении ведомственных организаций физической культуры и спорта; а также рассмотрены возможности применения моделей государственно-частного партнерства в ведомственных организациях физической культуры и спорта.

В третьей главе предлагаются подходы к формированию организационно-экономического механизма управления услугами ведомственных организаций физической культуры и спорта: разработана методика дифференциации услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта; проанализировано ресурсное обеспечение ведомственных организаций физической культуры и спорта и предложены направления совершенствования деятельности ведомственных организаций физической культуры и спорта ВУЗов с применением трех моделей государственно-частного партнерства.

В заключении обобщены основные положения работы, представлены выводы и рекомендации автора.

## **1. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

### **1.1. Роль физической культуры и спорта в предоставлении социально-культурных услуг населению**

Весь комплекс услуг организаций физической культуры и спорта в широком смысле можно рассматривать в трех основных аспектах: система создания услуги, система предоставления и система потребления услуг физической культуры и спорта (ФКиС). При этом процесс потребления услуг ФКиС может происходить как активным образом, путем принятия непосредственного участия в процессе занятий физической культурой и спортом, так и пассивным образом, посредством посещения спортивно-зрелищные мероприятия в качестве зрителей.

Надо отметить, что потребление услуг физической культуры и спорта, кроме потребительского одновременно носит и инвестиционный характер. По мере развития общества и экономики возрастает значение инвестиций в человеческий капитал. Это связано в первую очередь с высвобождением свободного время населения (вызванного повышением производительности труда), используемого для занятий ФКиС [59]. Также немаловажную роль играет рост уровня доходов населения, который соответственно позволяет все большую долю потребительских расходов направлять на услуги, связанные с развитием человека [94]. Одновременно возможности для активного занятия спортом увеличиваются по мере развития индустрии производства спортивных товаров.

Физическая культура и спорт в развитии общества, кроме непосредственно развития физической культуры тела человека выполняют и такие функции как: рекреационная, оздоровительная, лечебная, воспитательная, развлекательная и оборонная [44]. При этом особое значение,

с нашей точки зрения, имеет оздоровительная функция, которая играет важную роль в сохранении и развитии человеческого капитала.

Впервые понятие «человеческий капитал» было введено А. Смитом и рассматривалось в качестве накопленных знаний и умений членов общества, дающих право на получение дохода [99]. В настоящее время человеческий капитал рассматривается большинством ученых в качестве совокупности знаний, умений и навыков, удовлетворяющих многообразные потребности человека и общества в целом.

В широком смысле человеческий капитал представляет собой интенсивный производительный фактор развития общества, который включает в себя образованную часть трудовых ресурсов, их знания, умения и навыки, способности и возможности, определяемые состоянием здоровья, которые обеспечивают наиболее эффективную деятельность, направленную на развитие общества в целом [59].

Таким образом, можно сказать, что развитие человеческого капитала представляет собой важную цель для осуществления общественного прогресса.

Уровень развития человеческого капитала страны оценивается с помощью интегрального показателя «Индекс развития человеческого капитала», который базируется на ряде показателей по трем основным направлениям: уровня образования, уровня ожидаемой продолжительности жизни; уровня жизни на базе оценки величины ВНД/ ВВП на душу населения. Показатель рассчитывается с учётом паритета покупательной способности национальной валюты [140].

Если рассматривать динамику увеличения продолжительности жизни населения в Российской Федерации за период с 2002 по 2018 гг., можно увидеть, что несмотря на постоянный рост показателей продолжительности жизни, Российская Федерация находится в средней группе продолжительности жизни; и средняя продолжительность жизни в РФ почти

на 10 лет ниже, чем в странах с высоким уровнем экономического развития (таблица 1).

Таблица 1 – Основные показатели здоровья и экономического развития стран мира, 2018 г. [139]

Территория	Смертность детей до 1 года на 1000 новорожденных	Ожидаемая продолжительность жизни при рождении (лет) [143]		ВНП на 1 жителя (ППС межд. долл.) [144]
		Жен.	Муж.	
Высокий уровень (средняя продолжительность предстоящей жизни 80 лет)				
США	5,6	81,4	76,3	63690
Канада	4,3	84,3	80,3	47590
Япония	2,0	87,5	81,3	44380
Израиль	2,9	84,3	80,9	39940
Австрия	2,9	83,8	79,0	55300
Дания	3,7	82,8	78,8	56410
Высший средний уровень (средняя продолжительность предстоящей жизни 70 лет)				
Уругвай	7,9	81,4	74,0	21940
Россия	6,5	77,6	66,9	26470
Бангладеш	28,2	74,3	70,6	4570
Кувейт	7,2	76,5	74,7	84250
Египет	19,4	74,2	69,6	12100
Низкий уровень (средняя продолжительность предстоящей жизни 57 лет)				
Нигерия	66,9	55,2	53,5	5710
Камерун	52,8	60,2	57,7	3700

По данным Министерства здравоохранения РФ исторического максимума продолжительность жизни в РФ достигла в 2019 г. и составила 73,4 года. В основном это было связано со снижением смертности граждан трудоспособного возраста [131]. Цели демографической политики РФ на период до 2025 года по повышению качества жизни и увеличению ожидаемой продолжительности к 2025 году – до 75 лет, были сформулированы в «Концепции демографической политики РФ на период до 2025 года» [4].

По показателю ВНД на душу населения по паритету, покупательной способности Россия находится на 49 месте. За период с 2010 по 2019 гг. наблюдается устойчивая тенденция к возрастанию, данный показатель увеличился с 19860 до 28270 долл. США. Индекс развития человеческого потенциала Российской Федерации в 2019 г. составил 0,82 [123].

Для реализации мер по повышению продолжительности жизни и улучшению здоровья населения необходимо:

- пропагандирование здорового и спортивного образа жизни;
- развитие системы физического воспитания детей и молодежи;
- создание условий для систематических занятий физической культурой и спортом для всех категорий населения;
- профилактика заболеваемости и др. [32].

Одной из важнейших задач российского государства на современном этапе является повышение уровня здоровья населения, и государственная политика и политика регионов в развитии спорта и физической культуры должны сыграть важную роль в решении данной проблемы.

## **1.2. Государственная политика в сфере физической культуры и спорта**

Регулирование сферы ФКиС прежде всего осуществляется Конституцией РФ: в ч.2 ст.41 определено, что в России осуществляется финансирование федеральных программ охраны и укрепления здоровья населения, поощряется деятельность, способствующая развитию физической культуры и спорта. На федеральном уровне основные принципы, устанавливающие правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности в области физической культуры и спорта в РФ, установлены Федеральным законом № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в РФ» [15].



Значительную роль в государственном регулировании сферы физической культуры и спорта играют акты Президента РФ, направленные на урегулирование вопросов по совершенствованию государственной политики в сфере физической культуры и спорта.

В качестве отдельной группы документов необходимо выделить нормативные и правовые акты Правительства РФ. Нормативно-правовые документы, регулирующие функционирование сферы физической культуры и спорта приводятся в Приложение А.

В настоящее время существует ряд проблем, связанных с развитием физической культуры и спорта [66]:

- недостаточная вовлеченность населения в занятия физической культурой и спортом;
- недостаточная пропаганда здорового образа жизни и пользы от занятий физической культурой и спортом для здоровья человека;
- сравнительно низкий уровень развития материальной базы физической культуры и спорта.

С целью решения указанных проблем Правительством РФ была разработана Государственная программа Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» [1]. Основные принципы и цели данной программы были продолжены в концепции федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016-2020 годы», утвержденной постановлением Правительства РФ от 05 мая 2017 года № 30.

В данной Концепции отмечается, что переход к инновационной модели развития связан с формированием нового социального механизма, который основан на развитии человеческого потенциала в РФ. При этом в качестве основных приоритетов социально-экономической политики на период до 2020 года указывается распространение стандартов здорового образа жизни, важным вкладом в который является создание условий для занятий физической культурой и спортом среди различных групп населения.

В рамках Федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016-2020 годы» было предусмотрено, за период 2016-2020 гг. было выделено 77591,84 млн рублей, в том числе 60302,57 млн рублей - на капитальные вложения. Из них 55829,7 млн рублей было выделено из средств федерального бюджета, 15852,14 млн рублей из бюджетов субъектов РФ, 5910 млн рублей из внебюджетных источников [21].

Реализация стратегии по развитию физической культуры и спорта способствует вовлечению населения в занятия физической культурой и спортом.

Предполагается, что благодаря комплексу мер, принятому в последние годы в РФ для поддержки развития физической культуры и спорта, а также решениям о поддержке спортивных организаций удастся преодолеть тенденцию постоянного снижения потенциала отрасли.

Недостатком указанной стратегии, по мнению автора работы, является то, что в ней устанавливаются цели по повышению эффективности использования спортивных сооружений и деятельности спортивных организаций, но не разрабатываются модели, которые способствуют достижению данных целей. В частности, организациям физической культуры и спорта, в том числе, ведомственным, необходимо самостоятельно выработать стратегию достижения поставленных целей. Помимо этого, описание моделей управления ведомственными организациями физической культуры и спорта в современных экономических условиях, которые были бы разработаны и опробованы на практике, в настоящее время в научной литературе отсутствует.

На наш взгляд основные функции государства должны заключаться в следующем:

- разработка нормативно-правовой базы функционирования сферы физической культуры и спорта;
- разработка и финансирование федеральных целевых программ, направленных на развитие физической культуры и спорта;

- финансирование государственных учреждений и сооружений физической культуры и спорта;
- проведение научно-исследовательских работ и публикация специальных учебно-методических материалов;
- подготовка и поддержка выступления сборных страны на соревнованиях различного уровня;
- разработка специальных нормативов физической подготовки и установление единой спортивной классификации [44].

Физическое воспитание и образование детей и молодежи осуществляется в течение всего периода взросления и на всех уровнях образования [62].

В условиях развития сети Интернет, компьютеризации образования, появления все новых технических новинок, способствующих гиподинамии, общая физическая подготовка студентов ощутимо снижается. Из этого следует, что необходима активизация занятий физической культурой и спортом, развитие как учебных, так и внеучебных форм физической культуры и спорта. Необходимо обеспечить доступность потребления социально значимых услуг спортивных организаций всему населению страны, особенно для наиболее социально незащищённых категорий (малообеспеченных групп, детей, молодёжи, инвалидам и пенсионерам). Большую роль в обеспечении доступности услуг физической культуры и спорта играют ведомственные организации ФКиС, в том числе, вузовские.

Важно отметить и то, что сегодня большое внимание уделяется развитию студенческого спорта, спортивно-оздоровительной деятельности в системе высшего и профессионального образования, что позитивно отражается на системе развития человеческого капитала, в частности:

- В Конституции РФ закрепляется поощрение деятельности, которая способствует укреплению здоровья человека, развитию физкультуры и спорта.

- Президентом РФ был дан ряд поручений, которые направлены на подготовку и проведение на территории РФ крупнейших международных студенческих спортивных соревнований.
- Разрабатываются меры, направленные на развитие студенческого спорта, предусмотренные Стратегией развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2020 года, государственной программой РФ «Развитие физической культуры и спорта».
- Базовые основы студенческого спорта закрепляются федеральными законами «Об образовании в Российской Федерации» и «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».

В 2019 году был утвержден паспорт Федерального проекта «Создание для всех категорий граждан и групп населения условий для создания физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта и подготовка спортивного резерва» [8]. В рамках данного проекта планируется к 2024 году довести долю граждан, которые систематически занимаются физической культурой и спортом, до 55%.

Правительство РФ и федеральные органы исполнительной власти обеспечивают финансирование студенческого спорта, разрабатывают и поддерживают разнообразные программные проекты. Так, Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы» [21] предусматривает меры, которые направлены развитие студенческого спорта, а также устанавливает определенные целевые показатели [21]:

- повышение доли образовательных учреждений среднего и высшего профессионального образования, которые имеют студенческие спортивные клубы, в общем количестве аккредитованных государственных образовательных учреждений

высшего и среднего профессионального образования должно увеличиться до 60% к 2020 году (в настоящее время их число составляет чуть более 30%);

- предполагается повышение доли учащихся и студентов, которые систематически занимаются физкультурой и спортом до 80% к 2020 году (в настоящее время – около 60%) [21].

В ноябре 2019 года Президентом РФ утвержден перечень поручений Правительству РФ по развитию физической культуры и спорта, который включает в себя следующие задачи:

- обеспечить создание единого методического информационного ресурса в области физической культуры, спорта и спортивной медицины на основе существующих цифровых платформ;
- Снизить ставку по налогу на имущество для организаций, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта до 0%;
- включить расходы предприятий (учреждений, организаций) на содержание непрофильных активов в виде спортивной инфраструктуры, в состав расходов, связанных с производством и реализацией при исчислении налога на прибыль;
- упростить порядок предоставления территорий для создания велосипедных и беговых дорожек.

Однако, с точки зрения автора работы, несмотря на положительную динамику достижения показателей развития спорта среди студентов, следующие направления не в полной мере отражают задачи по развитию ведомственных спортивных организаций, где занимаются студенты:

- нормативно-правовая база и механизмы финансирования физической культуры и спорта в системе высшего и профессионального образования;
- уровень материально-технического обеспечения ведомственных организаций физической культуры и спорта;

- качество проводимых студенческих физкультурных и спортивных мероприятий на уровне образовательных организаций;
- кадровое обеспечение, необходимое для организации работы по развитию физической культуры и студенческого спорта.

С целью выработки мер по совершенствованию системы управления социально-культурными услугами в сфере физической культуры и спорта необходимо провести исследование системы организаций физической культуры и спорта как основного элемента инфраструктуры сферы физической культуры и спорта.

### **1.3. Государственно-частное партнерство в сфере физической культуры и спорта: основные подходы и механизмы**

В основу концепции государственно-частного партнерства положен теоретический подход «смешанной экономики» Дж. Кларка и П. Сэмюэлсона, предполагающая возможность взаимовыгодного сотрудничества между государством и предпринимателями [128].

Новая концепция сотрудничества государства и предпринимателей в рамках государственно-частного партнерства нашла свое применение в Великобритании в 1990-е гг. для управления государственной собственностью. Наиболее активно применение концепции государственно-частного партнерства проявилось в реализации проектов в сфере спорта и физической культуры. Наиболее наглядно это было продемонстрировано при подготовке к Олимпийским играм 2012 г. в Лондоне: в ходе строительства новых спортивных сооружений была использована модель совместного финансирования. В результате реализации такого ГЧП-проекта спортивный объект становился собственностью публичного партнера, а торгово-развлекательный комплекс становился собственностью частного партнера [78].

Вопросам исследования использования механизмов ГЧП в различных сферах народного хозяйства посвящено много исследовательских работ зарубежных авторов, таких как: Дж. Делмон, М. Льюис, Г. Таллок, В. Гримсей, Ф. Селдон, Г. Брэди, В. Хаам и Дж. Копенхам [38, 114, 119, 120]; так и российских исследователей: Г.А. Борщевский, В.А. Кабашкин, К.А. Катасонов [29, 52, 56,] и другие.

Изучают главным образом такие вопросы как:

- особенности финансирования проектов в рамках государственно-частного партнерства;
- особенности распределения ответственности и рисков между партнерами;
- юридические аспекты оформления партнёрских договоров с определением взаимных обязательств;
- распределение между партнерами права собственности между партнёрами;
- распределение прав и обязанностей по эксплуатации объектов государственно-частного партнерства; распределение доходов от реализации работ, услуг на объектах, вновь построенных или подвергшихся реновации и соответственно возмещение инвестиционных расходов.

С учетом того, как решаются приведенные выше вопросы, возникают различные варианты взаимодействия государства публичного партнера (государства) и частных партнеров (инвесторов).

Различными авторами рассматриваются данные вопросы с различных позиций, как с позиции федеральных органов государственной власти и необходимости выстраивать определенную государственную инвестиционную политику, так и с позиции территориальных органов власти, заинтересованных прежде всего в социально-экономическом развитии регионов.

Экономическая заинтересованность инвесторов и их правовая защищенность представляют собой отдельное направление для исследований.

Основные механизмы взаимодействия государства и частных партнеров с привлечением частного и государственного финансирования, применяемые в европейских странах, можно свести к нескольким вариантам, которые представлены на рисунке 1, приведённом ниже.



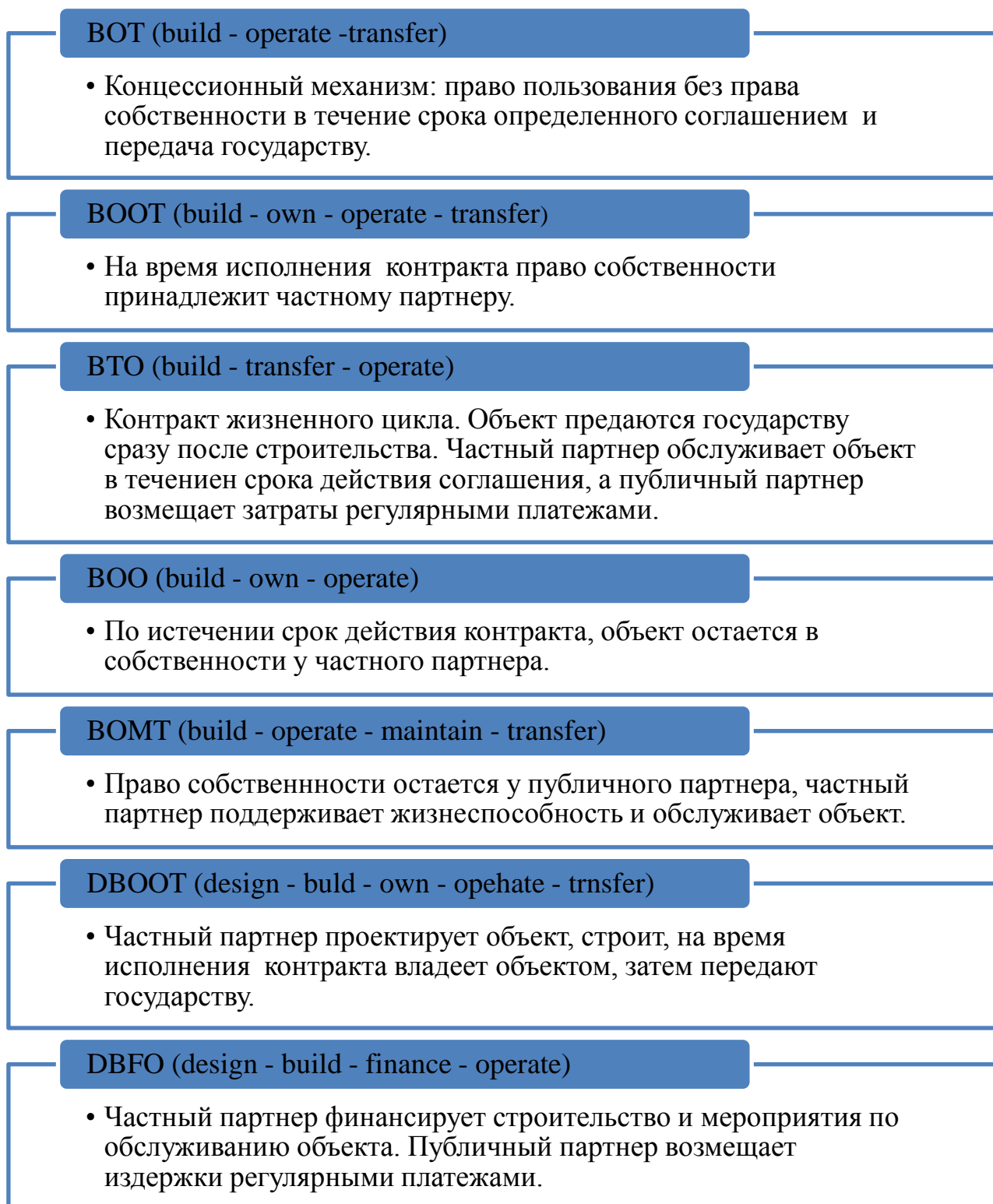


Рисунок 1– Основные механизмы государственно-частного партнерства  
(составлено автором)

В случае реализации проекта по модели государственно-частное партнерства определенные преференции (выгоды) получают как частный

партнер, так и публичный партнер; выгоды обеих сторон представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Выгоды для публичного и частного партнеров в результате государственно-частного партнерства (составлена автором)

№	Выгода для частного партнера (бизнес-инвестора)	Выгода для публичного партнера
1	Возможность участия в ресурсоемких и капиталоемких инфраструктурных проектах.	Ускоренное развитие инфраструктуры страны в целом.
2	Участие в управлении инвестиционным проектом или управление инвестиционным проектом.	Развитие инфраструктуры регионов, не только за счет государственного финансирования, но и за счет привлечения средств частных инвесторов.
3	Получение гарантированных государством доходов в результате эксплуатации объекта, позволяющее осуществить возврат инвестированных частным инвестором средств.	Инвестиционные риски распределяются между партнерами и ответственность в случае возникновения оговоренной заранее части рисков переносится на инвестора.
4	Прямое государственное финансирование (гранты на капитальные вложения, операционные субсидии) для покрытия части расходов.	Ускоренная реализация инфраструктурных проектов; возможность за короткий период подготовиться к организации и проведению крупного события международного уровня.

В настоящее время в Российской Федерации все больше регионов развивают проекты, финансируемые инвесторами на основании механизма государственно-частного партнерства. Так как это позволяет развивать региональную инфраструктуру привлекая финансы частных инвесторов.

Рейтинг регионов РФ по уровню развития ГЧП представлен на рисунке 2.

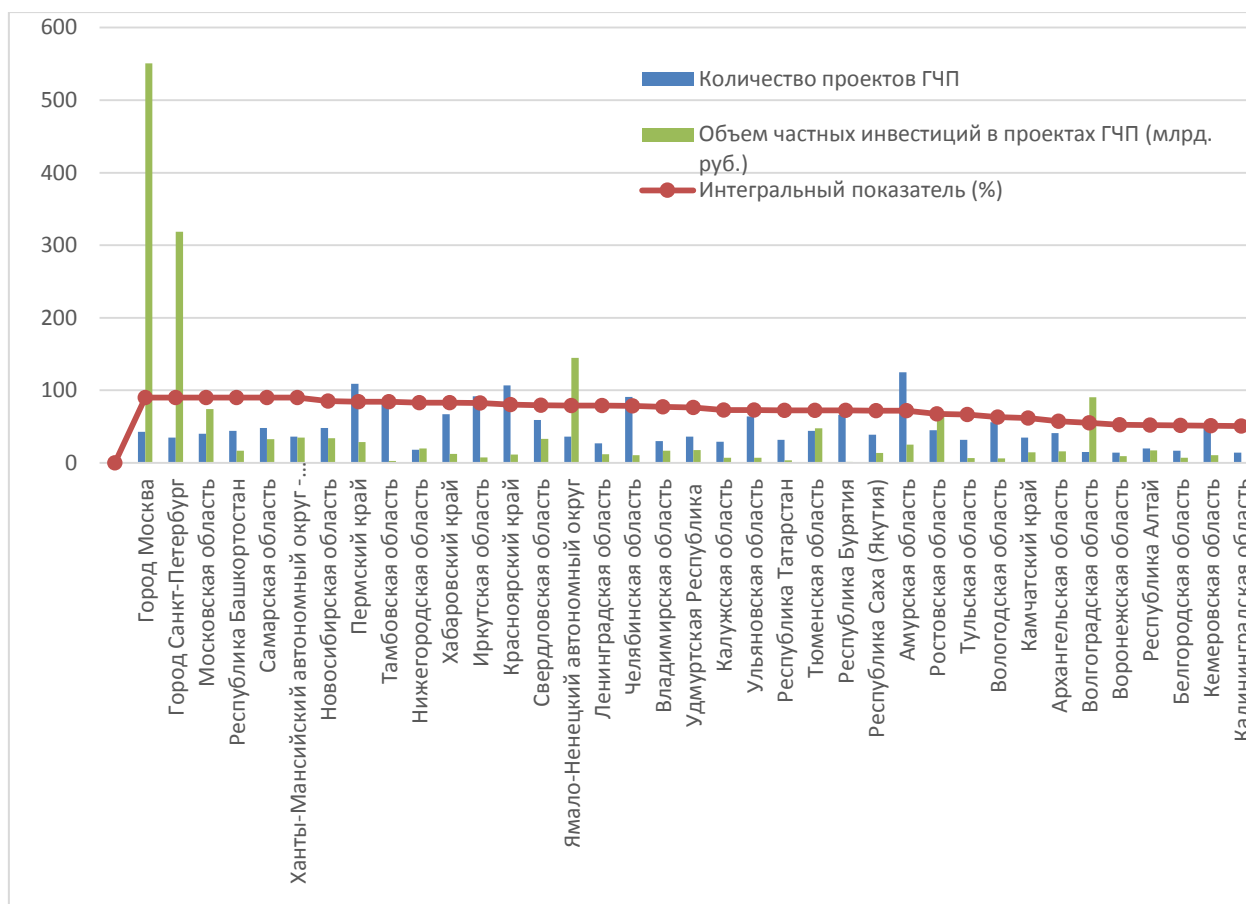


Рисунок 2 – Рейтинг регионов по уровню развития государственно-частного партнерства 2018 г. [127]

В настоящее время в России с привлечением механизмов государственно-частного партнерства реализуются многие проекты: строительство дорог, обслуживание коммунальной инфраструктуры, энергетические проекты и пр., в сфере социальных услуг: проекты в области здравоохранения и спорта. Распределение проектов по отраслям в 2017 году представлено на рисунках 3 и 4. В среднем проекты государственно-частного партнерства в России нацелены на период 10-15 лет (что обуславливается необходимостью возврата частных инвестиций).

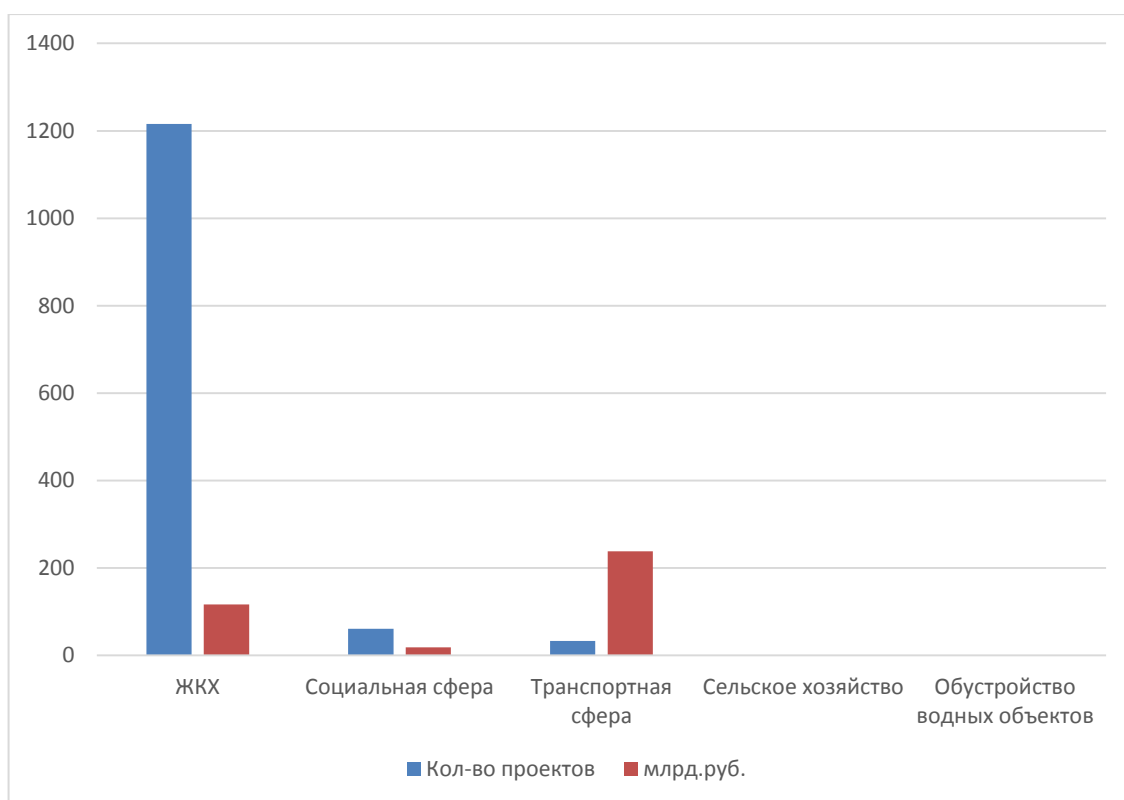


Рисунок 3 - Распределение проектов ГЧП по отраслям в 2017 году [124]

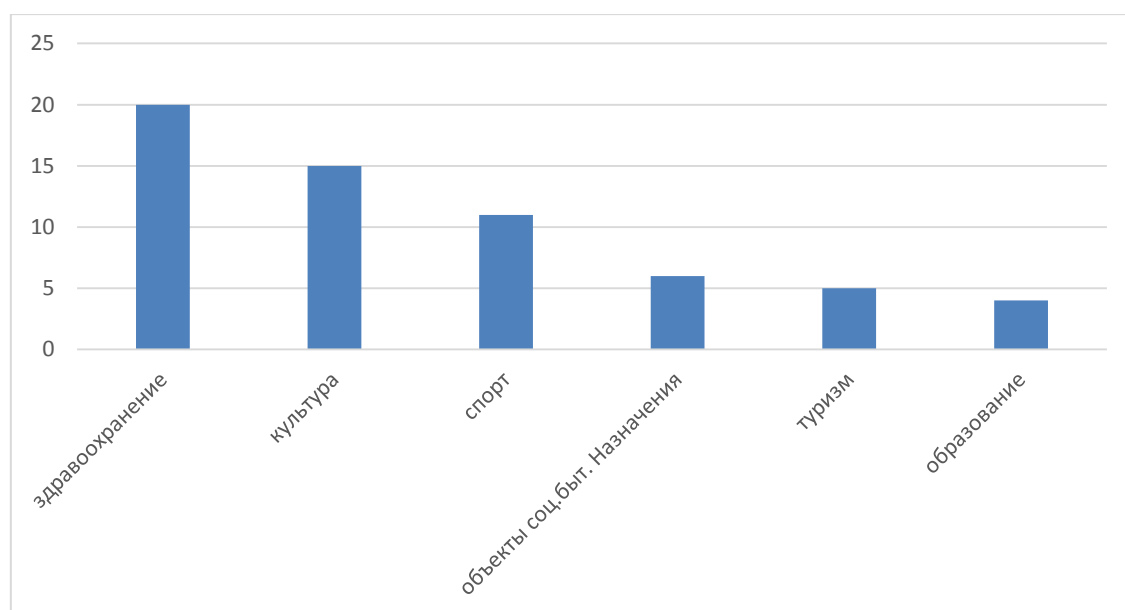


Рисунок 4 – Количество проектов ГЧП в 2017 году в социальной сфере [124]

Российское законодательство предлагает инструменты для совместных государственно-частных финансовых вложений, на основании нескольких основных моделей:

1. Концессия — Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях».
2. Государственно-частное партнерство — Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
3. Контракт жизненного цикла — Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
4. Институциональное партнерство на базе федеральных законов о хозяйственных обществах, простое товарищество.
5. Еще пока существует специальный инвестиционный контракт — Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации», но планируется внести изменения в виде проекта Федерального закона «О защите и поощрении капиталовложений в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Наиболее популярным инструментом был договор концессии. По Концессионному Соглашению концессионер (частный партнер) обязуется за свой счет создать и (или) реконструировать определенный этим соглашением объект (имущество). Право собственности на данный объект принадлежит или будет принадлежать концеденту (публичному партнеру). Частный партнер (концессионер) будет осуществлять деятельность, связанную с эксплуатацией вновь построенного или модернизированного объекта, в течение определенного договором концессии срока. Однако в случае, если объект включён в программу приватизации, за концессионером сохраняется приоритетное право выкупа данного объекта.

В 2015 году был принят Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», в котором предусматривается возможность возникновения частной собственности инвестора на объекты общественной инфраструктуры. Инвестор обеспечивает полное или частичное финансирование создания такой инфраструктуры и обязуется эксплуатировать объект в рамках целевого назначения. Целевое назначение объекта концессионного соглашения регистрируется, как обременение объекта. В тоже время соглашение государственно-частного партнерства или муниципально-частного партнерства (СГЧП/СМЧП) позволяет возложить осуществление целевой эксплуатации объекта и на публичного партнера (предоставив частному партнеру осуществлять только техническое обслуживание).

Таким образом можно выделить основные признаки государственно-частного партнёрства:

- создание объекта частной инфраструктуры путем консолидации усилий государства (публичного партнера) и частных инвесторов;
- привлечение частного инвестора к финансированию строительства (реновации) объекта;
- привлечение частного инвестора к эксплуатации вновь созданного объекта;
- распределение рисков и ответственности между частным и публичным партнерами;
- государственные гарантии частному инвестору в части обеспечения минимальной доходности проекта;
- долгосрочный характер партнерства (для СГЧП не менее 3 лет).

Сравнительная таблица положений Федерального Закона от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» и Федерального закона от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении

изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» «Закона о концессионном соглашении» и «Закона о государственно-частном партнёрстве» представлена в Приложении Б.

Реализовать инфраструктурный проект с применением механизма государственно-частного партнерства в РФ можно с использованием различных организационно-правовых форм. Классификация договорных форм ГЧП и квази-ГЧП представлена на рисунке 5.

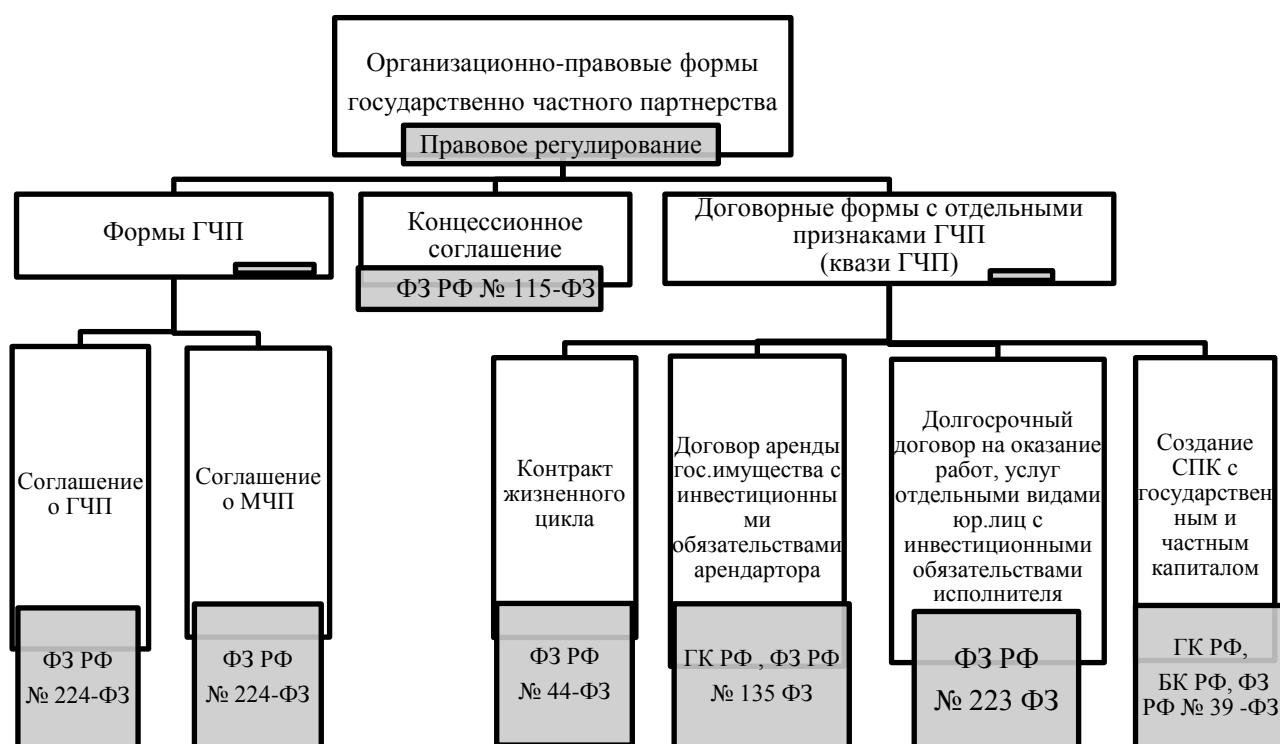


Рисунок 5 – Организационно-правовые формы государственно частного партнерства (рисунок составлен автором)

Если условно разделить механизмы государственно-частного партнерства на три группы: концессионные соглашения, соглашения государственно-частного партнерства или муниципально-частного партнерства и квази-ГЧП (контракты жизненного цикла по 44-ФЗ, инвестиционные соглашения, договора аренды с инвестиционными обязательствами и другие формы «неклассического» ГЧП) то по итогам 2018 года можно сделать вывод о том, что основную долю как по объему

финансирования, так и по количеству проектов занимают договора концессии. Так, например в Российской Федерации 85% от общего количества проектов, реализуется по концессионным соглашениям, на квази-ГЧП приходится 12 % проектов. А вот на соглашения государственно-частного и муниципально - частного партнерства приходится порядка 3% [126].

В качестве положительного примера в рамках концессионного законодательства можно привести наделение федеральных государственных учреждений здравоохранения (ФГУЗ) правом выступать на стороне концедента, участвуя в обязательствах по концессионному соглашению и осуществляя отдельные полномочия концедента (кроме заключения, изменения и расторжения самого соглашения, а также контроля за исполнением концессионером обязательств). Данная возможность обеспечивается только при условии, что объект находится у ФГУЗ в оперативном управлении. Представляется целесообразным наделить подобным правом государственные образовательные учреждения в отношении спортивных объектов, находящихся у них на балансе.

В сфере физической культуры и спорта объектами государственно-частного партнерства выступают: физкультурно-спортивные комплексы, стадионы, арены, центры водных видов спорта, ледовые комплексы, спортивные площадки. Несмотря на то, что обеспеченность спортивными объектами за последние годы выросла с 20% до 38%, обеспечить полное удовлетворение потребностей населения в отношении объектов физической культуры и спорта предполагается только 25–30 лет. Таким образом в рамках формирования государственной политики в сфере физической культуры и спорта, целесообразно планировать соответствующее увеличение государственного бюджета, учитывая тот факт, что в настоящее время около 90% спортивных объектов содержатся за счет финансирования из бюджетов государства и муниципалитетов). Средний срок окупаемости спортивного объекта в мире составляет 7–10 лет, однако некоторые объекты, например, ледовые дворцы могут окупаться всего за 4 года. Проведение



соответствующей налоговой политики, направленной на повышение инвестиционной привлекательности объектов физической культуры и спорта, позволило бы увеличить долю частного капитала в финансовых вложениях в данные объекты. Одной из мер налоговой политики могло бы быть снижение налога на прибыль до 15%. Возможные меры государственной поддержки проектов государственно-частного партнерства представлены в Приложении В.

Увеличение количества спортивных объектов, позволит в свою очередь повысить вовлеченность различных групп населения в занятия физической культурой и спортом, в том числе на платной основе. В настоящее время в России на коммерческой основе фитнесом занимается лишь 3% населения. Необходимо также популяризировать занятия физической культурой и спортом в различных направлениях. Так, например, уже реализуется проект по строительству спортивно-досуговых центров «Arena», направленный на популяризацию занятий фитнесом. Например, в Санкт-Петербурге был создан центр «MetropolisArena», окупаемость одного такого центра составляет порядка четырех лет при необходимых инвестициях в размере 45–50 млн руб. Планируется строительство как минимум десяти подобных объектов, которые будут находиться под единым управлением [129].

Перспективным направлением становится комплексное строительство объектов коммерческой (торговой) и жилой недвижимости вокруг новых спортивных объектов, как например вокруг нового стадиона «Спартак» и «ВТБ-Арены» в Москве; или гостиничных комплексов, как «Роза Хутор» (принимающая порядка 2 млн. гостей в год).

Важным моментом является то, что государственно-частное партнерство в сфере создания объектов физической культуры и спорта несёт мультипликационный эффект для развития регионов. Так например, олимпийские объекты в Сочи, проекты Универсиады в Казани и Чемпионата мира по футболу (которые включают в себя 242 тысячи спортивных объектов, большинство из которых реконструированы, а 56 тысяч были построены) не

только позволили организовать и провести крупные международные события, привлечь потоки внутренних и иностранных туристов, но и продолжают использоваться для проведения различных соревнований.

Субъекты Российской Федерации заинтересованы в строительстве спортивных сооружений как в целях популяризации занятий спортом, так и для проведения соревнований различных уровней.

Так, например, в Санкт-Петербурге и Ленинградской области особое внимание, начиная с 2018 г., уделяется развитию водных спортивных направлений, связанных с парусным спортом и греблей. Предполагается развивать специализированную инфраструктуру, позволяющую осуществлять в том числе проведение международных спортивных соревнований (регат) по парусному спорту с привлечением зарубежных участников. Такие крупные международные соревнования, осуществляемые обычно в атмосфере праздника и часто включающие не только спортивную, но и культурно-развлекательную программу, свою очередь служат популяризации водных видов спорта для населения. В тоже время привлечение зарубежных участников привлекает внимание международной общественности и служит продвижением Санкт-Петербурга и Ленинградской области, в качестве туристских дестинаций.

За последние 20 лет в Санкт-Петербурге и Ленинградской области наблюдается увеличение общего количества спортивных парусных мероприятий, однако в основном это соревнования регионального и национального уровня. Доля международных регат остается небольшой. Из значимых яхтенных событий можно выделить международные регаты: «Nord Stream Race», «Sailing Champions League», «UST-LUGA CUP», которые объединяют участников разных стран.

Небольшое число мероприятий международного уровня в Санкт-Петербурге и Ленинградской области в первую очередь обусловлено недостаточно развитой яхтенной инфраструктурой, так как вместимость действующих яхтенных стоянок (марин) не позволяет принимать крупные

международные регаты, а существующая инфраструктура – проводить мероприятия на соответствующем уровне. Недостаточное количество и недостаточная пропускная способность пограничных пропускных пунктов для парусных судов, также существенно затрудняют процесс пересечения границы и снижают мотивацию к участию в соревнованиях, проводимых в Санкт-Петербурге, Ленинградской области.

Несмотря на удобное расположение Санкт-Петербурга и Ленинградской области между Прибалтийскими странами и Финляндией и длительность береговой линии Санкт-Петербург и Ленинградская область используют свой потенциал для развития яхтинга очень ограниченно, и связано это прежде всего с недостаточным уровнем развития специализированной яхтенной инфраструктуры. Так, например, количество судозаходов маломерных судов в Стокгольм составляет порядка 10 тыс. в год, в Хельсинки – порядка 6 тыс. в год, в то время как в Санкт-Петербурге это количество составляет только порядка 400 в год [82]. Причем, имеются ввиду все маломерные суда и парусные, и моторные, это означает, что именно парусных спортивных яхт заходит еще меньше.

Для того, чтобы водный маршрут в Санкт-Петербург пользовался популярностью необходимо создать места стоянок маломерных судов на расстоянии не более 30 морских миль друг от друга на всем пути от Финляндии до Санкт-Петербурга и дальше в Эстонию. А, также организовать заправочные станции на расстоянии 50-60 километров друг от друга. Международное сотрудничество осуществляется в рамках проекта «30 миль». Строительство марин, заправочных станций, а также увеличение количества пропускной способности пограничных пунктов планируется осуществлять на базе сотрудничества в рамках государственно-частного партнерства с привлечением российских и зарубежных инвесторов.

Для привлечения малого и среднего предпринимательства в сферу физической культуры и спорта в 2018 г. Министерством спорта РФ было подписано соглашение о взаимодействии с Корпорацией малого и среднего

предпринимательства (МСП) и создании «Межведомственного проектного офиса», в который входят представители Минэкономразвития, Минспорта и Аналитического центра [129].

В целях содействия созданию благоприятных условия для развития инвестиционной деятельности в спортивной отрасли, в том числе реализации пилотных инвестпроектов с использованием механизмов ГЧП, осуществления мониторинга и тиражирования лучших практик отрасли, а также совершенствования методологической и нормативно-правовой базы созданы «Национальный Центр ГЧП» и межведомственный проектный офис «Центр управления спортивными проектами». Однако в свете последних тенденций и поручений правительству представляется целесообразным создать цифровую платформу распределенного доступа к проектам и услугам в сфере физической культуры и спорта, которая позволит всем заинтересованным участникам напрямую контактировать, выбирать проекты и инвесторов, и заключать договора.

#### **1.4. Цифровая платформа распределенного доступа к проектам и услугам в сфере физической культуры и спорта и алгоритм заключения договоров ГЧП с применением цифровой платформы**

Для реализации программы развития инфраструктуры физической культуры и спорта необходимо создать эффективную систему государственного управления системой договоров государственно-частного партнерства. Такая система должна включать в себя межведомственный совещательный орган при высшем исполнительном органе власти, органы исполнительной власти в области физической культуры и спорта субъектов РФ, региональные отраслевые комитеты. К данной системе должен быть предоставлен неограниченный доступ для ведомственных организаций физической культуры и спорта, частных инвесторов, предприятий и учреждений, содержащих на балансе спортивные объекты, муниципалитетам,

общественным организациям, а также заинтересованным инициативным гражданам.

Важным аспектом функционирования такой системы должна являться чёткая система взаимодействия региональных и местных властей. Для организации эффективного взаимодействия необходимо создать единую цифровую информационную онлайн-платформу, базирующуюся на технологии распределенного доступа «Блокчейн». На данной платформе будет размещаться информация о проектах, связанных с региональной инфраструктурой; размещаться информация об объектах муниципальной и региональной собственности, которые государство готово передать частному сектору, а также запросы от организаций физической культуры и спорта, предприятий на балансе которых находятся спортивные объекты, нуждающиеся в реконструкции, и частных инвесторов, готовых инвестировать в государственно-частные проекты. Общая схема представлена на рисунке 6. Создание такой платформы предусматривает создание единой среды доверия, которая обеспечит правовую, организационную и техническую защиту интересов граждан, бизнеса и государства при осуществлении взаимодействия в единой цифровой экосистеме

В 2017 году постановлением Правительства Российской Федерации была принята программа «Цифровая экономика Российской Федерации», включающая в себя Концепцию комплексного правового регулирования отношений в цифровой экономике, реализация которой намечена до 2024 года. В рамках реализации данной программы уже созданы такие цифровые федеральные системы как: Единый государственный реестр прав на недвижимое имущество и сделок с ним, Реестр юридических лиц Реестр населения, Система межведомственного электронного взаимодействия, Единая система идентификации и аутентификации и др.

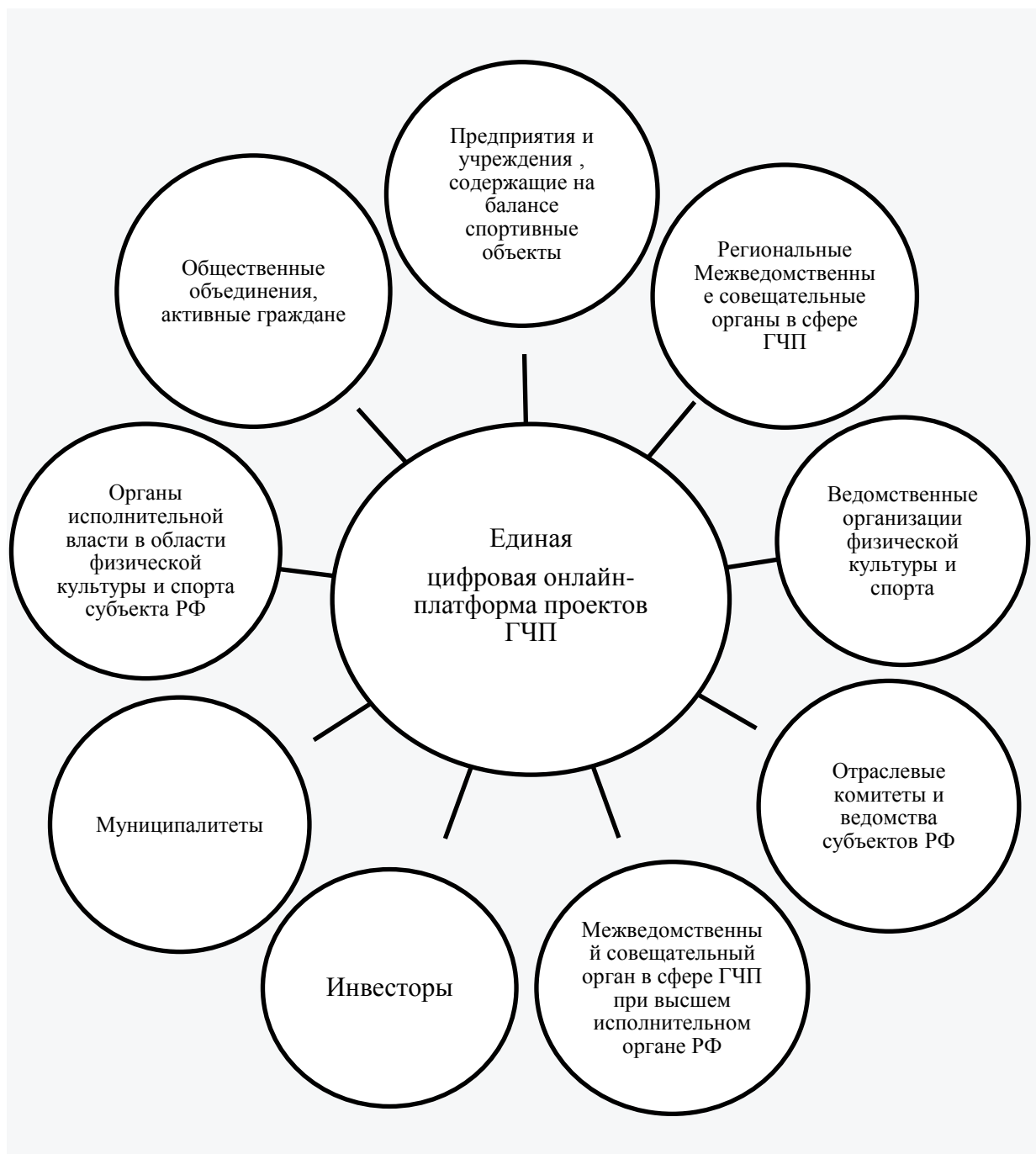


Рисунок 6 – Единая цифровая онлайн-платформа проектов ГЧП в сфере физической культуры и спорта (разработано автором)

В ближайшее время планируется завершить систему взаимосвязи и обмена данными между цифровыми федеральными системами. К настоящему моменту создано и функционирует множество сайтов государственных органов власти и сейчас стоит задача оптимизировать их работу для потребителей государственных услуг; облегчить доступ и восприятие информации, наладить информационное взаимодействие различных систем;

разработать объединенные цифровые платформы и сквозные суперсервисы. В рамках программы развития цифрового государства предполагается создание единой электронной системы правительства. Рассматриваются законопроекты «О цифровых правах», «О цифровых финансовых активах», «Об альтернативных способах привлечения инвестиций» (краудфандинге). Данные законопроекты вводят понятия цифровых прав, цифровых денег, цифровых инвестиций, а также предполагается регулирование отношений между инвестором и предпринимателей без посредников, а только посредством специальной инвестиционной платформы. Алгоритм заключения договора ГЧП на единой цифровой онлайн-платформе проектов ГЧП в сфере физической культуры и спорта представлен на рисунке 7. Также представляется целесообразным создать и регламентировать механизм разрешения споров по вопросам, касающимся управления цифровыми финансовыми активами. В настоящее время подобных механизмы используются крупнейшими интернет-ресурсами: «PayPal» и «AliExpress», а на уровне Евросоюза существует «Online dispute resolution» (ODR).

Осуществление процесса выбора объекта, сбора информации, выполнения расчетов и в конечном счете заключения договора государственно-частного партнерства целесообразно проводить по определенному алгоритму, предлагаемому автором работы.

Алгоритм заключения договора государственно-частного партнерства (ГЧП) на единой цифровой онлайн-платформе проектов ГЧП в сфере физической культуры и спорта представлен на рисунке 7.

Первый ступенью является подача заявки непосредственно по форме, предлагаемой цифровой онлайн-платформой. Заявка может быть подана как собственником объекта физической культуры и спорта, так и ведомственной организацией физической культуры и спорта, нуждающейся в реновации объекта, так и потенциальным инвестором, заинтересованным во вложении средств в объекты физической культуры и спорта.

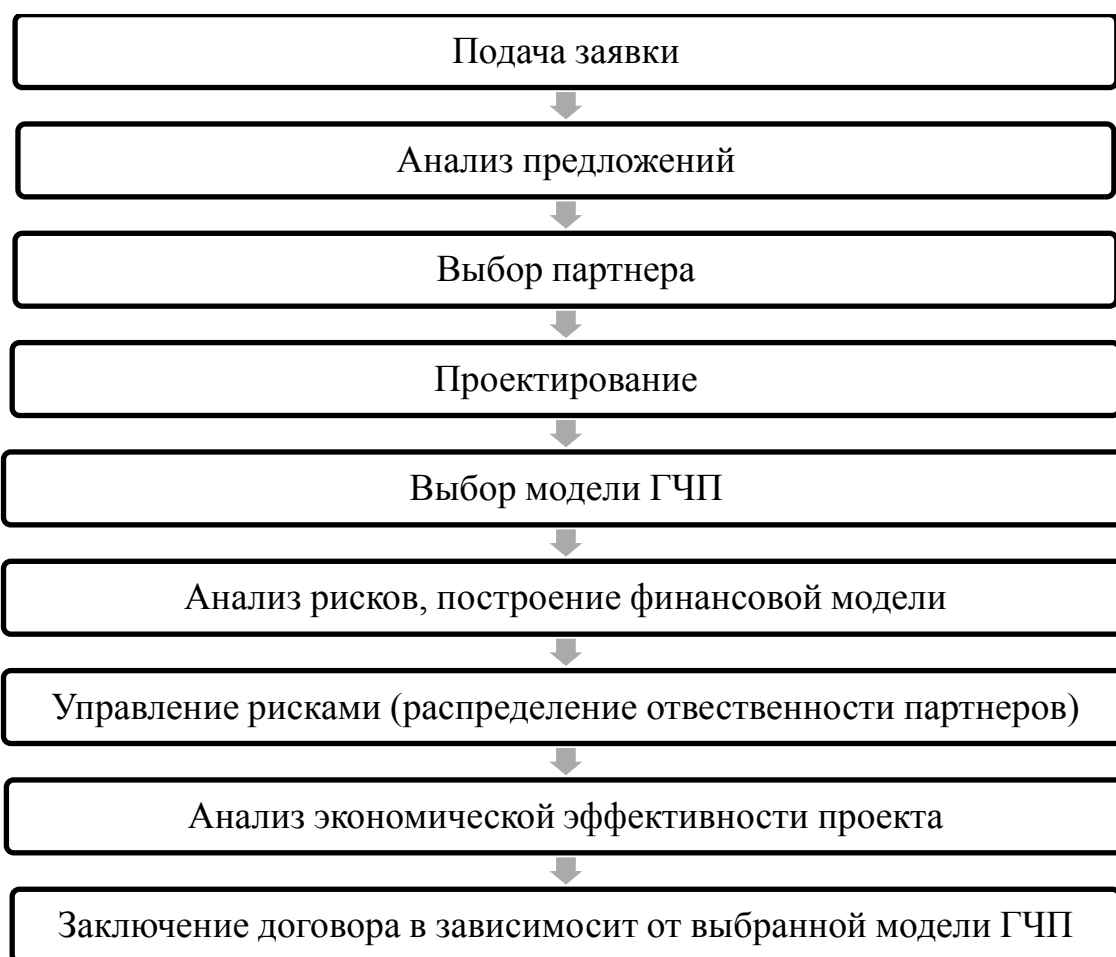


Рисунок 7 – Алгоритм заключения договора ГЧП на единой цифровой онлайн-платформе проектов ГЧП в сфере физической культуры и спорта (разработано автором)

Вторая ступень предполагает, что, подав заявку и получив доступ к информации, заключенной в платформе о наличии предложений, заинтересованная организация может проанализировать имеющиеся предложения. В результате проведенного анализа, можно определиться с выбором потенциального партнера.

Выбор партнера или партнеров предполагает, что участниками соглашения станут все заинтересованные стороны: собственник, инвестор, ведомственная организация физической культуры и спорта, осуществляющая деятельность на данном спортивном объекте. Однако количество заинтересованных сторон может варьироваться в зависимости от различных организационно-правовых условий.



Важным этапом становится непосредственно подготовка проектно-сметной документации. Разработка инвестиционного плана с учетом финансовых потоков, составлением сметы затрат по проекту. Определение сроков и этапов реализации проекта, а также планируемого окончания работ и ввода в эксплуатацию (начала оказания услуг физической культуры и спорта на данном объекте).

Определяется модель государственно-частного сотрудничества, права и обязанности сторон. Стороны договариваются о процентном соотношении инвестиций и других ресурсов, привлекаемых для реализации проекта. В зависимости от выбранной модели определяется партнер, отвечающий за дальнейшую эксплуатацию объекта.

Финансовая модель инвестиционного проекта предполагает расчеты не только планируемых инвестиционных затрат, но и расчет планируемых финансовых потоков по проекту (приток и отток денежных средств) после ввода его в эксплуатацию (начала оказания услуг физической культуры и спорта). Финансовая модель строится на основе прогнозных данных как экономических параметров (планируемые цены на оказываемые услуги, планируемые операционные затраты, инфляционные ожидания, и т.д.), так и технических параметров (планируемая пропускная способность, планируемая загрузка, трафик и т.д.).

Построение финансовой модели предполагает также и анализ экономической эффективности инвестиционного проекта. Расчет таких показателей как простой и дисконтированный срок окупаемости проекта, расчет внутренней нормы доходности проекта; расчет нормы прибыли на вложенный капитал; расчет текущей приведенной стоимости и рентабельности проекта.

Однако перед началом построения финансовой модели инвестиционного проекта на основе сотрудничества публичного и частного партнеров. Необходимо проанализировать и оценить возможные риски. При этом осуществляется построение «матрицы рисков» с оценкой вероятности их

возникновения и мерами по предотвращению или минимизации наиболее вероятных рисков, а также распределением ответственности между партнерами.

К рискам относятся возможные события, действия или бездействие партнеров по проекту, которые могут привести к недостижению запланированных параметров, неисполнению сроков или иных обязательств, иным негативным последствиям.

В целях минимизации рисков целесообразно распределить ответственность между партнерами в соответствии с их возможностями. Так, например, ответственность за принятие коммерческих решений возложить на частного инвестора, а риски, связанные с повышением тарифов и подключением к тепловым системам, системе водоснабжения и т.д. возложить на публичного партнера [98].

Наиболее часто при реализации различных инвестиционных проектов возникают экономические (коммерческие риски). Экономические (коммерческие) риски – это риски, связанные с недостижением запланированных экономических показателей, таких как прибыль, рентабельность проекта, дисконтированный срок окупаемости проекта (DPP). Наиболее распространен риск неправильного определения денежных потоков по проекту. Так, например, концессионное соглашение по проекту строительства «Орловского тоннеля» под рекой Невой в Санкт-Петербурге было расторгнуто Правительством Санкт-Петербурга с ООО «Невская концессионная компания» в декабре 2012 года по причине нарушения сметы на реализацию проекта (фактические затраты на 30% превысили планируемые) [127].

Однако любые проекты, связанные со строительством или реновацией, так или иначе сталкиваются с техническими рисками. Технические риски связаны прежде всего с недостижением запланированных технических параметров и нарушениями технологий. Кроме того, технические риски могут быть вызваны, например, особенностями грунта, грунтовых вод и др.

Несомненно, по мере развития технологий все большее внимание приходится уделять экологическим рискам. Для того, чтобы минимизировать социальные риски, связанные с реакцией общества на различные проекты, желательно проводить социальную экспертизу проектов на ранних стадиях проектирования.

Геополитические риски являются одними из самых трудно прогнозируемых. Возникновение геополитических рисков имеет долгосрочные негативные последствия, которые можно признать катастрофическими или «форс-мажорными» в большинстве случаев. Однако оценка текущей геополитической ситуации важна для принятия решений о реализации ГЧП проектов. В целях минимизации законодательного риска важно проанализировать действующую нормативно-правовую базу, регламентирующую применение государственно-частного-партнерства в сфере физической культуры и спорта. Так например, в «Законе о ГЧП» отсутствуют нормы, которые бы определили специфику государственно-частного или муниципально-частного партнерства в той или иной сфере.

Как мы писали в одной из наших статей [61], в качестве одного из направлений использования инструментария государственно-частного и муниципально-частного партнерства может стать деятельность по развитию сети муниципальных спортивных клубов. Другим направлением может стать привлечение частных партнеров для строительства спортивных объектов при высших образовательных учреждениях.

## **2. ОРГАНИЗАЦИИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА КАК ОСНОВНОЙ ЭЛЕМЕНТ ИНФРАСТРУКТУРЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ УСЛУГ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

### **2.1. Развитие организаций физической культуры и спорта в Российской Федерации**

Анализ государственной политики в сфере регулирования физической культуры и спорта, проведенный в главе 1, позволяет сделать вывод о том, что в связи с реализацией федеральных целевых программ в настоящее время намечено достаточно большое количество мероприятий по расширению спектра предоставляемых услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта и созданию новых спортивных сооружений. Финансирование данных программ осуществляется за счет бюджетных средств и за счет средств предприятий и организаций, в ведении которых находится деятельность спортивных организаций. В связи с этим, с точки зрения автора диссертации, представляется целесообразным провести анализ современного положения и тенденций развития организаций физической культуры и спорта в общем и ведомственных спортивных организаций на региональном и федеральном уровнях.

В таблице 3 приведены данные о количестве организаций физической культуры и спорта в России и Санкт-Петербурге по состоянию на 31.12.2018 г.

Таблица 3 – Количество организаций (предприятий, учреждений) оказывающих услуги физической культуры и спорта [132]

Год	2014	2015	2016	2017	2018
РФ	175052	184357	176724	175047	177259
Санкт-Петербург	4259	4403	3592	4367	4549

Как видно из приведенных данных, число организаций физической культуры и спорта в РФ за период 2014-2018 гг. увеличилось на 11%. За

аналогичный период число спортивных организаций в Санкт-Петербурге также увеличилось: на 15%.

Рассмотрим спортивные сооружения г. Санкт-Петербург и РФ по видам (таблица 4). Необходимо отметить тот факт, что официальные статистические данные, в том числе на сайтах Министерства физической культуры и спорта РФ, Комитета по физической культуре и спорту Правительства Санкт-Петербурга публикуются с большой задержкой во времени. Так, например, только в начале 2020 года появились данные за 2018 год в целом по Российской Федерации, однако нет всех необходимых данных в разрезе регионов. В связи с этим, анализ проводится за период 2014-2018 гг. и за 2014-2017 гг.

Как показывают данные таблицы 5, число всех видов спортивных сооружений в целом по РФ за период 2014-2018 гг. увеличивается в пределах от 4 до 10% (число плоскостных спортивных сооружений увеличилось на 6,1%, число залов и бассейнов увеличилось на 4,5% и 9,8% соответственно). При этом количество стадионов за рассматриваемый период снизилось на 9,6%.

Структура спортивных сооружений за рассматриваемый период практически не менялась: самая большая доля в составе спортивных сооружений отводится плоскостным спортивным сооружениям (около 50% за рассматриваемый период), наименьшую долю занимают стадионы и бассейны (0,7% 1,8-1,9% соответственно в период с 2014 по 2018 г.) [132].

В развитии спортивных сооружений в Санкт-Петербурге сохраняется аналогичная тенденция: за период с 2014 по 2017 год увеличивается число всех спортивных объектов. Количество стадионов увеличилось на 14,3%, число плоскостных спортивных сооружений повысилось на 14,3%, залов – на 6,2%, бассейнов – на 18%. Доля стадионов в структуре спортивных сооружений в Санкт-Петербурге составляет всего 0,1%, что значительно ниже показателя по РФ в целом.

Таблица 4 –Количество спортивных сооружений по видам [132]

Год	2014		2015		2016		2017	2018
	Количество	В % к итогу	Количество	В % к итогу	Количество	В % к итогу	Количество	Количество
<b>Российская Федерация</b>								
Всего	276652		281842		290947		305288	311905
Стадионы	1960	0,7	1878	0,7	1770	0,6	1730	1764
Плоскостные спортивные сооружения	145570	52,6	148194	52,6	154553	53,1	147472	147798
Залы	71798	25,9	72016	25,5	72122	24,8	72669	73288
Бассейны	4956	1,8	5196	1,8	5441	1,9	5654	5855
Другие объекты	52369	19,0	54559	19,4	57060	19,6	77764	83200
<b>Санкт-Петербург</b>								
Всего	6552		6989		7099		7479	Нет данных
Стадионы	7	0,1	7	0,1	8	0,1	8	Нет данных
Плоскостные спортивные сооружения	2418	36,9	2539	36,3	2765	38,9	2821	Нет данных
Залы	1717	26,2	1773	25,4	1823	25,7	1845	Нет данных
Бассейны	256	3,9	284	4,1	302	4,2	312	Нет данных
Другие объекты	2154	32,9	2386	34,1	2201	31,1	2493	Нет данных

Рассмотрим кадровый состав в организациях физической культуры и спорта (таблица 5). Как показывают данные таблицы 5, количество

работающих специалистов в физкультурно-спортивных организациях, в целом по РФ за период 2014-2018 гг. увеличивается на 43%.

Таблица 5 – Специалисты, работающие в организациях физической культуры и спорта [132]

Год	2014	2015	2016	2017	2018
РФ	258196	361741	368644	375369	383845
Санкт-Петербург	15675	17580	18320	19333	17 429

В Санкт-Петербурге существует аналогичная тенденция: количество занятых в спортивных организациях увеличилось на 17%. Необходимо также отметить, что число кадров спортивных организаций в Санкт-Петербурге составляет 6% в 2014 году и 5% в 2017 году от общего числа кадров в целом по РФ. В настоящее время нельзя сделать вывод о том, является ли сокращение или повышение кадров положительной или отрицательной тенденцией, поскольку на основании имеющихся данных мы не можем проанализировать, является ли это следствием повышения эффективности деятельности организаций физической культуры и спорта или свидетельством сокращения штатов в отрасли.

Самую большую часть в структуре занимающихся на базе спортивных организаций, как в целом по России, так и по г. Санкт-Петербург составляют занимающиеся в группах и секциях по видам спорта.

По РФ данный показатель за рассматриваемый период варьируется от 55.8 до 54,3%, при этом значение показателя снижается на конец рассматриваемого периода.

Аналогичная тенденция наблюдается и в Санкт-Петербурге: доля лиц, занимающихся в группах и секциях по видам спорта за рассматриваемый период, снижается на 4 % и составляет на 2017 год чуть более 37%, что более чем на 15% ниже показателя по РФ в целом. [132, 135].

В таблице 6 приводится анализ числа занимающихся на базе спортивных организаций в целом по РФ и Санкт-Петербургу.

Таблица 6 – Общее число занимающихся в спортивных организациях (тыс. чел.) по состоянию на 31 декабря 2017 года [132, 135]

Год	2014		2015		2016		2017	
	Количество	% к итогу	Кол-во	% к итогу	Количество	% к итогу	Кол-во	% к итогу
<b>Российская Федерация</b>								
Общее число занимающихся	39040	100	43464	100	46659	100	50109	100
Число занимающихся в клубах, в т.ч. по месту жительства	3928	10,1	3001	6,9	3389	7,3	10027	
Число занимающихся на предприятиях, в учреждениях и организациях	8655	22,2	14514	33,4	16507	35,4	18432	
Число занимающихся в учреждениях дополнительного образования	4272	10,9	4301	9,9	4339	9,3	4474	
Число занимающихся в группах и секциях по видам спорта	21322	54,6	24256	55,8	25329	54,3	26455	
<b>Санкт-Петербург</b>								
Общее число занимающихся	1334	100	1538	100	1728	100	1924	100
Число занимающихся в клубах, в т.ч. по месту жительства	196	14,7	95	6,2	99	5,7	900	
Число занимающихся на предприятиях, в учреждениях и организациях	107	8,0	574	3,7	758	4,4	743	
Число занимающихся в учреждениях дополнительного образования	104	7,8	107	7,0	110	6,4	115	



Год	2014		2015		2016		2017	
	Количество	% к итогу	Кол-во	% к итогу	Количество	% к итогу	Кол-во	% к итогу
Число занимающихся в группах и секциях по видам спорта	558	41,8	671	43,6	647	37,4	653	

Данные о финансировании сферы физической культуры и спорта за период с 2014 по 2018 гг. представлены в таблице 7. Можно проследить тенденцию увеличения финансирования сферы физической культуры и спорта за период с 2014 по 2018 гг. В целом по России на физическую культуру и спорт было затрачено на 27% больше в 2018 году по сравнению с 2014 годом. Особенно выделяется увеличение финансирования из бюджетных средств в 2017 г. Такое резкое увеличение финансирования в 2017 году обусловлено подготовкой к Олимпиаде в Сочи, строительством большого количества спортивных объектов и инфраструктуры.

Таблица 7 – Финансирование физической культуры и спорта в РФ [132]

Российская Федерация	2014	2015	2016	2017	2018
Всего израсходовано на ФКиС, млн.руб. (бюджетные и внебюджетные средства)	326901,0	421603,2	358792,4	522448,4	416244,2
В том числе: выделено бюджетных средств (млн.руб.)	279788,2	350011,4	294135,4	423510,2	348788,6
внебюджетные средства, млн.руб.	47112,8	71591,8	64641,2	98938,1	67514,2
Процент внебюджетных средств, %	14,4	17,0	18,0	18,3	19,3

Аналогичная тенденция повышения расходов на сферу физической культуры и спорта наблюдается и в Санкт-Петербурге (таблица 8). Однако наиболее существенное увеличение финансирования (в два раза по сравнению с предыдущим 2017 годом) приходится на 2018 г. Данный скачок обусловлен строительством спортивных объектов и подготовке спортивной инфраструктуры к Чемпионату мира по футболу. Так из 40296,9 млн руб.,

выделенных в 2018 г. на финансирование физической культуры и спорта в Санкт-Петербурге, 20721,7 млн.руб. выделено на реконструкцию и строительство спортивных сооружений. Этим объясняется увеличение доли финансирования из бюджетных средств и уменьшение доли финансирования из внебюджетных средств до 4,9%.

Таблица 8 – Финансирование физической культуры и спорта в Санкт-Петербурге [135]

Санкт-Петербург	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Всего израсходовано на ФКиС, млн.руб. (бюджетные и внебюджетные средства)	12477,3	18466,3	15326,8	19299,0	40 296, 9	21506,5
В том числе, внебюджетные средства, млн.руб.	1650,4	2459,2	2065,7	2991,3	1 988, 4	6104,1
Процент внебюджетных средств, %	13,2	13,3	13,5	15,5	4,9	28

За рассматриваемый период, как в целом по РФ, так и по Санкт-Петербургу повышается расход внебюджетных средств на физическую культуру и спорт. В Санкт-Петербурге расход внебюджетных средств увеличился на 25% в 2017 г. по сравнению с 2014 г.; и на 21% увеличился расход внебюджетных средств в 2018 г. по сравнению с 2014 г. С точки зрения автора исследования, эти данные свидетельствуют о более эффективной деятельности ведомственных организаций физической культуры и спорта и снижению нагрузки на бюджет в сфере содержания спортивных объектов.

Однако, несмотря на положительную динамику, доля внебюджетного финансирования в общем объеме расходов на физическую культуру и спорт остается невысокой. В целом по России за рассматриваемый период данный показатель не поднимается выше 19,3%.

По Санкт-Петербургу доля внебюджетного финансирования за период с 2014 по 2018 гг. составляла менее 16%, однако существенное изменение

произошло в 2019 г. Общее финансирование физической культуры и спорта в 2019 г. снизилось по сравнению с 2018 г., что было ожидаемо и обуславливалось отсутствием таких крупных международных мероприятий как «Чемпионат мира по футболу». Однако в таблице 8 можно увидеть, что в целом показатель общего финансирования в 2019 г. выше, чем в предыдущие 2014-2017 гг. Существенным отличием стало значительное увеличение доли внебюджетного финансирования в общем объеме финансирования, она составила 28%, что практически в два раза выше, чем наблюдалось в предыдущие 2014-2017 гг. Можно говорить о том, что проведение крупных международных событий, развитие инфраструктуры физической культуры и спорта в значительной мере содействовало привлечению внебюджетных источников финансирования.

Представляется целесообразным провести анализ показателей по финансированию физической культуры и спорта с точки зрения расходов на одного жителя (таблица 9).

Если сравнить данные, приведенные в таблице 9 с показателями таблиц 7 и 8, где происходит постепенное увеличение доли внебюджетных средств в финансировании физической культуры и спорта, то можно предположить, что именно за счет повышения данного показателя удалось достигнуть высокого значения в расходах на 1 человека в сфере финансирования физической культуры и спорта.

Таблица 9 – Финансирование физической культуры и спорта из бюджетных и внебюджетных источников на 1 жителя, руб. [132]

Год	2014	2015	2016	2017	2018
РФ	2405,2	2877	2881,2	2885,3	2835,8
Санкт-Петербург	2623,8	3533,8	3201,7	3606	3994,6

Исходя из данных таблицы 9, за период с 2014 по 2018 год можно увидеть, что финансирование физической культуры и спорта в расчете на одного

жителя в целом по России увеличилось на 20%. По Санкт-Петербургу рассматриваемый показатель финансирования ФКиС на 1 жителя за период с 2014 по 2018 год повысился на 52%, несмотря на то, что и численность населения Санкт-Петербурге за этот период возросла (таблица 10).

Таблица 10 - Динамика численности населения РФ и Санкт-Петербурга [139]

№	Население	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17	На 31.12.18
1	РФ	146 544 710	146804372	146880432	146780720
2	Санкт-Петербург	5225690	5281579	5351935	5383890

Необходимо отметить, что основную долю в составе организаций физической культуры и спорта по видам балансодержания занимают государственные (субъектов РФ) учреждения – 69% от общего числа организаций физической культуры и спорта, в то время как на балансе коммерческих организаций находится всего порядка 12% организаций физической культуры и спорта (таблица 11).

Таблица 11 – Распределение организаций физической культуры и спорта Санкт-Петербурга по видам балансодержания (по состоянию на 01.01.2020 года) [134]

Распределение организаций по видам балансодержателя	Количество организаций физической культуры и спорта	В % к итогу
Федеральная собственность	273	6,0
Собственность субъектов РФ	3139	69,0
Собственность муниципальных образований	591	13,0
Коммерческие организации	546	12,0
Итого	4549	100

Проведя анализ особенностей и тенденций развития спортивных организаций г. Санкт-Петербург, необходимо сделать вывод о том, что в

настоящее время большинство организаций физической культуры и спорта находятся в ведении государства (порядка 75%) и большей частью финансируется за счет бюджетных средств (более 80%). Данное обстоятельство приводит к тому, что финансирование занятий ФКиС в Санкт-Петербурге хотя и превышает средние показатели по РФ по размеру расходов в расчете на одного жителя, но при этом является недостаточным для ремонта и поддержания деятельности имеющихся объектов. Так, например, по данным на 1 января 2018 года более 50% спортивных организаций функционируют на объектах, построенных до 2000 г. и требуют инвестиционных средств для проведения ремонтных работ и приобретения современного оборудования и тренажеров.

Таким образом, на современном этапе актуальной является проблема поиска эффективных методов финансирования ведомственных организаций физической культуры и спорта. Основой для решения данной проблемы, с нашей точки зрения, могло бы стать усиление социальной направленности в деятельности ведомственных спортивных организаций. Именно направленность на удовлетворение потребностей определенных групп населения, с точки зрения автора диссертации, и должна стать тем средством, которое позволит повысить и социальную эффективность деятельности ведомственных организаций и приведет к повышению социальной отдачи от бюджетного финансирования.

## **2.2. Особенности и характеристика ведомственных организации в сфере физической культуры и спорта**

В настоящее время ведомственные организации физической культуры и спорта полноценно вышли на рынок физкультурно-спортивных услуг, не только получая субсидии из бюджета государства, но и формируя доход и уплачивая налоги.

Понятие «инфраструктура услуг физической культуры и спорта» занимает особое место в ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской

Федерации». Р.А.Шинкевич и Р.У.Ногуманов, проанализировав положения Федерального закона, выработали следующее определение инфраструктуры услуг физической культуры и спорта: «Это комплекс, объединяющий инженерно-строительные объекты, специализирующиеся на предоставлении услуг физической культуры и спорта, и оснащенные необходимым спортивным оборудованием и инвентарем для занятий физической культурой и спортом» [110].

Существуют различные подходы к классификации организаций физической культуры и спорта. Так например, их можно подразделять по количеству сотрудников (малые, средние, крупные), по форме собственности (государственные, муниципальные, частные, общественные), по отношению к извлечению и распределению прибыли (коммерческие, некоммерческие), по цели создания и функционирования (обеспечение возможностей занятия физической культурой и спортом; подготовка спортивных кадров; осуществление физкультурно-массовой и учебно-спортивной работы, и др.).

В рамках настоящего исследования нас интересует специфика предоставления услуг ведомственными спортивными организациями. Поэтому, с точки зрения автора работы, целесообразным является анализ особенностей их функционирования.

С целью выработки понятия «ведомственные спортивные организации» целесообразно проанализировать сам термин «ведомство».

В Энциклопедическом словаре Брокгауза и Ефрона под термином «ведомство» понимается «совокупность учреждений, которые, состоя в определенной подчиненности друг к другу, заведуют известным кругом дел» [140].

В бизнес-словаре категория «ведомство» рассматривается в значении английского термина «department» и определяется как «орган государственной власти, образованный для управления отдельными направлениями хозяйственного и социального развития» [122].

С точки зрения автора работы, необходимо выделить следующие признаки ведомственных организаций, важных для настоящего исследования:

- 1) Общее назначение ведомственных организаций реализуется с помощью многоступенчатой последовательности задач по достижению социальных целей.
- 2) Любая ведомственная организация имеет аппарат управления, в который включается система органов отраслевой или функциональной компетенции. Структура управления ведомственной организацией представляет собой образование, которое, с одной стороны, является подсистемой организации, а, с другой стороны, является механизмом власти, который осуществляет руководство разными сферами социальной жизни.

Под ведомственными организациями физической культуры и спорта в рамках настоящего диссертационного исследования автор понимает организации физической культуры и спорта, которые подчиняются вышестоящим организациям (ведомствам), которые регулируют и контролируют их функционирование.

Деятельность ведомственных организаций физической культуры и спорта ориентирована на определенные целевые группы населения (дети, молодежь, военнослужащие и т. д.) и направлена на решение социальных задач по формированию человеческого капитала.

Управление системой ФКиС различной ведомственной принадлежности осуществляется в тесном взаимодействии государственных и негосударственных (общественных) управляющих органов различного уровня и характера, в своей зависимости составляющих организационную структуру развития ФКиС.

Ведомственные организации физической культуры и спорта можно разделить на два типа: государственные и негосударственные ведомственные организации физической культуры и спорта. Основное отличие государственных и негосударственных ведомственных организаций

физической культуры и спорта заключается в основном источнике финансирования деятельности.

Автором разработана классификация ведомственных организаций физической культуры и спорта, представленная на рисунке 8.



Рисунок 8 - Классификация ведомственных организаций физической культуры и спорта (разработана автором)

Государственные ведомственные организации физической культуры и спорта находятся в ведомственном подчинении одного из Министерств РФ. Они разделяются на 3 вида: казенные, бюджетные и автономные учреждения.

Казенное учреждение работает по традиционному сметному принципу. Исходя из количества учеников и объема необходимых работ и услуг, составляется смета расходов. Затраты покрываются за счет бюджетных средств, за которые учреждение впоследствии отчитывается. Данные



учреждения, как правило, выполняют только функции, определяемые учредителем.

Бюджетные учреждения предоставляют услуги заказчику на основе договора (заказа). Помимо этого, бюджетные учреждения могут оказывать платные услуги, если это не противоречит их основной деятельности. Услуги могут оказываться физическим и юридическим лицам.

Автономным учреждением признается некоммерческая организация, созданная Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации или муниципальным образованием для выполнения работ, оказания услуг в социальной сфере, в том числе в сфере физической культуры и спорта (особенно это касается мероприятий проводимых для молодежи) [2] Автономные учреждения могут оказывать платные услуги физическим и юридическим лицам в соответствии с предметом и целями деятельности, определенными федеральными законами и уставом [20]. Однако деятельность автономных учреждений регламентируется учредителями и наблюдательным советом.

В большинстве случаев организации физической культуры и спорта находятся в ведомственном подчинении Министерства спорта РФ или Министерства образования РФ. В данном случае ведомственные спортивные организации являются профильными по своей деятельности и реализуют задачи, характер которых соответствует направлению деятельности ведомства.

К ведомственному подчинению Министерства спорта РФ, как правило, принадлежат организации физической культуры и спорта, нацеленные на спорт высших достижений: училища Олимпийского резерва, специальные школы-интернаты спортивного профиля, школы высшего профессионального мастерства и т. д.

Министерству образования подчиняются ведомственные организации физической культуры и спорта, ориентированные на основное и дополнительное образование детей и молодежи (ДЮСШ, СДЮШОР, другие

спортивные организации), спортивные клубы средних специальных и высших учебных заведений и т. д.).

В соответствии с поручением Правительства РФ от 30.03.16 № ОГ-П8-1713 Министерство образования и Министерство спорта РФ осуществили совместную проработку вопроса о ведомственной подчиненности детско-юношеских учреждений дополнительного образования. Исходя из необходимости совершенствования системы подготовки олимпийского резерва, а также учитывая разный уровень спортивной результативности, Министерство спорта и Министерство образования РФ при определении ведомственной подчиненности данных спортивных организаций проводят мониторинг эффективности учреждений и уровень спортивной результативности их воспитанников. После этого принимается решение о ведомственной принадлежности к тому или иному министерству или ведомству.

Ряд спортивных организаций находятся в ведении других ведомств и финансируются за счет их средств. Например, ведомственные спортивные организации Вооруженных Сил РФ находятся под управлением Министерства обороны, кроме того, выделяются спортивные организации, находящиеся в ведомственном управлении Министерства труда, Министерства внутренних дел (МВД) и других министерств и ведомств.

К некоммерческим ведомственным физкультурно-спортивным организациям необходимо отнести организации, которые находятся на балансе объединений предприятий и организаций, занесенных в реестр ведомств.

В данном случае ведомственные организации ФКиС являются непрофильными активами и являются объектами социальной инфраструктуры государственных ведомств и коммерческих организаций. В ряде регионов уже существует успешная практика партнерства государства и местного бизнеса по софинансированию строительства социально значимых спортивных объектов [136].

Экономический эффект от создания непрофильных ведомственных спортивных организаций выражается в сокращении расходов на оказание медицинской помощи и выплату пособий по временной нетрудоспособности, а также предотвращении экономического ущерба, который связан с заболеваемостью, инвалидностью и смертностью.

В настоящее время пока не существует единого подхода к классификации услуг ведомственных спортивных организаций, а, следовательно, изучение различных оснований для их классификации и анализ основных критериев классификации, приобретает не только теоретическое значение, но и находит практическое применение при разработке основных направлений диверсификации услуг ведомственных спортивных организаций.

С точки зрения автора работы, классификация услуг, приведенная в «Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности, продукции и услуг (ОК 029-2007)» не имеет под собой единого основания для классификации [125]. В частности, первая группа услуг представляет собой достаточно укрупненное разделение услуг спортивных организаций по признаку «активные – пассивные занятия спортом». Вторая группа услуг представлена рядом оснований, которые не связаны между собой (основание «деловые и личные услуги», основание «спортивные услуги по типам организаций и видам программ», основание «основное и дополнительное образование»).

Данная классификация, возможно, является применимой в рамках задач ОК ВЭД для статистических и налоговых целей, однако ее использование в рамках разработки основных направлений дифференциации услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта не представляется целесообразным.

В научных исследованиях услуги в сфере физической культуры и спорта различными авторами классифицируются по различным основаниям. Предлагаемые исследователями варианты классификаций услуг в сфере физической культуры и спорта, приведены в таблице 12.

Таблица 12 – Классификации услуг организаций физической культуры и спорта

<b>Основание</b>	<b>Виды спортивных услуг</b>	<b>Авторы</b>
По способу ценообразования на услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Платные.</li> <li>- Бесплатные.</li> </ul>	Кузин В.В. [67], Ковалев А.О. [57]
По количеству потребителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Массовые (групповые занятия).</li> <li>- Индивидуальные (самостоятельные).</li> </ul>	Золотов М.И.[49, 50], Лавлок К.[69]
По мотиву потребления	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Деловые (например, проведение соревнований).</li> <li>- Личные (занятие любительским спортом).</li> </ul>	Галенская Л.Н.[81] Михеева Н.А.[81]
По отношению к основному виду деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Основные (услуги физической культуры и спорта).</li> <li>- Дополнительные (массаж, сауна и др.)</li> <li>- Сопутствующие (специализированное питание, продажа или аренда спорттоваров и др.).</li> </ul>	Цветков А.Н.[106]
По отношению к прибыли	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коммерческие.</li> <li>- Некоммерческие.</li> </ul>	Починкин А.В.[91], Какузин В.А.[91]
По характеру потребностей для удовлетворения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Физкультурно-оздоровительные</li> <li>- Зрелищные</li> <li>- Консультационные</li> <li>- Образовательные</li> <li>- Услуги дополнительного образования</li> <li>- Посреднические (в т.ч. подготовка контрактов спортсменов и др.).</li> <li>- Коммерческие.</li> </ul>	Какузин В.А.[91] Починкин А.В.[91]

С учетом классификации типов услуг спортивных организаций, представленных в ГОСТ Р 52024-2003 «Услуги физкультурно-

оздоровительные и спортивные. Общие требования»[3], а также требованиями «Общероссийского классификатора видов экономической деятельности продукции и услуг» (ОК 029-2007)[125] представляется, что с позиции реализации задач настоящего исследования, а именно, разработки рекомендаций по эффективному управлению услугами ведомственных организаций физической культуры и спорта, нецелесообразно классифицировать рассматриваемые услуги по основаниям «коммерческий и некоммерческий» или «платные – бесплатные», поскольку цель повышения эффективности деятельности ведомственных спортивных организаций заключается в разработке модели софинансирования услуг со стороны государства и повышение социальной значимости услуг ведомственных спортивных организаций.

Для целей разработки классификации услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта, предлагаем остановиться на сочетании двух оснований: «по характеру потребления для удовлетворения определенных потребностей» и «активность – пассивность». Классификация по данным основаниям, с нашей точки зрения, в наибольшей степени соответствуют целям дальнейшей разработки рекомендаций по дифференциации услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта.

Таким образом, в целях настоящего исследования предлагается подразделить услуги, предоставляемые организациями физической культуры и спорта, на шесть основных групп, связанных с их функциональными особенностями. Классификация, предлагаемая автором исследования представлена на рисунке 9.

Предложенная автором классификация услуг в сфере физической культуры и спорта позволит определить подходы к управлению данными услугами, разграничить сферу ответственности за качество предоставляемых услуг среди различных подразделений в рамках одной организации ФКиС, обеспечит правильность подхода к ценообразованию на различные виды услуг физической культуры и спорта.

Услуги, связанные с активной физкультурной и спортивной деятельностью населения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• услуги физической культуры;</li> <li>• спортивные услуги.</li> </ul>
Услуги, предусматривающие пассивное участие населения в процессе физической культуры и спорта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• просмотр соревнований;</li> <li>• организация встреч, участие в спортивных событиях;</li> <li>• приобретение спортивного инвентаря.</li> </ul>
Физкультурно-оздоровительные услуги (лечебная физкультура и др.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• консультационные услуги;</li> <li>• физкультурно-оздоровительные услуги.</li> </ul>
Сопутствующие услуги (организация специального питания, реализация спорт. товаров, и др.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• создание комфортных условий для всех посетителей спортивных организаций;</li> <li>• услуги спортивно-развлекательной направленности;</li> <li>• услуги общественного питания и т.п. услуги.</li> </ul>
Услуги, направленные на поддержание в надлежащем состоянии спортивного инвентаря	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сервисное обслуживание;</li> <li>• ремонт.</li> </ul>
Услуги предприятиям и организациям (рекламно-информационные, предоставление помещений в аренду и др.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• содействие реализации социальной политики предприятия;</li> <li>• аренда спортивных объектов;</li> <li>• услуги рекламно-информационного характера.</li> </ul>

Рисунок 9 – Виды услуг, предоставляемые ведомственными физкультурно-спортивными организациями (составлено автором)

Одновременно разработка типологии услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта, функционирующих в сфере образования дает нам возможность перейти к анализу особенностей функционирования и уровня развития услуг физической культуры и спорта для студентов в рамках занятий физической культурой и спортом в высших учебных заведениях.

### 2.3. Алгоритм управления объектами физической культуры и спорта

В целях определения уровня развития физкультурно-спортивной инфраструктуры Санкт-Петербурга автором был проведен анализ действующих спортивных сооружений г. Санкт-Петербурга. В соответствии с периодом их постройки, все спортивные сооружения были разделены на три основных категории:

- построенные до 1950 года;
- построенные в период с 1950 по 2000 год;
- построенные после 2000 года.

В таблице 13 представлены данные по спортивным сооружениям Санкт-Петербурга.

Таблица 13 – Распределение спортивных сооружений Санкт-Петербурга по давности постройки (по состоянию на 1 января 2018 года)

Распределение спортивных сооружений по периоду постройки	Количество спортивных сооружений	В % к итогу
Построенные до 1950 года	524	8,0
Построенные в период с 1950 до 2000 года	3287	50,2
Построенные после 2000 года	2741	41,8
Итого	6552	100

Данные показывают, что самую большую долю в спортивных сооружениях г. Санкт-Петербург занимают здания (1950-2000 гг.). Большинство из этих сооружений нуждаются в проведении ремонтных работ и инвестирования средств в реновацию. Положительным является тот факт, что более 40% в структуре спортивных сооружений г. Санкт-Петербурга занимают объекты, построенные в период после 2000 года и относящиеся к новым.

Однако в связи с тем, что многие физкультурно-спортивные объекты, находящиеся на балансе различных предприятий и организаций (учреждений) не соответствуют современным требованиям, возникает необходимость принимать взвешенные решения о необходимости реновации и привлечения инвестиций.

Автором разработан алгоритм принятия управленческих решений в отношении объектов социальной инфраструктуры, предоставляющих услуги в сфере физической культуры и спорта, далее «физкультурно-спортивных объектов». Алгоритм управления физкультурно-спортивными объектами строится на определении профильным или непрофильным активом является данный физкультурно-спортивный объект по отношению к предприятию (организации, учреждению) на балансе которого он находится (рисунок 10).

Особенно остро вопрос профильности активов касается физкультурно-спортивных объектов, находящихся на балансе государственных (муниципальных) предприятий или предприятий с государственным (муниципальным) участием.

Так например, во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. N 596 «О долгосрочной государственной политике» (далее - Указ N 596) и поручения Президента Российской Федерации от 22 февраля 2016 г. N Пр-348 необходимо обеспечить разработку и реализацию акционерными обществами с государственным участием, в которых Российская Федерация владеет более 50% акций, программ отчуждения непрофильных активов [13].

Профильные активы – это активы, необходимые для осуществления основного вида деятельности предприятия (учреждения, организации).

Непрофильные активы – это активы, не используемые в основных видах деятельности предприятия (учреждения, организации) [12].

Реализация (отчуждение) непрофильного актива предполагает следующие способы распоряжения им:



- Продажа непрофильного актива полностью или частично, либо доли в праве собственности на непрофильный актив, передача по договору аренды с правом выкупа, а также отчуждение по инвестиционному соглашению, либо внесение непрофильного актива в качестве доли уставного капитала во вновь создаваемое предприятие. Продажа непрофильного актива осуществляется в случае, если связь с основным видом деятельности незначительна. Для того, чтобы можно было осуществить продажу непрофильных активов, необходимым условием является наличие потенциальных покупателей [12].
- Безвозмездная передача непрофильного актива в собственность Российской Федерации или в собственность субъектов Российской Федерации, или в собственность муниципальных образований. Передача на баланс местным властям практикуется в отношении убыточных социальных активов.
- Ликвидация непрофильного актива, которая подразумевает списание с баланса с его дальнейшим уничтожением, либо разукрупнение с возможностью продажи по частям. Ликвидация осуществляется в том случае, если имущество непригодно для дальнейшего использования по целевому назначению в связи с его физическим или моральным износом. Ликвидация (списание) является необходимой мерой в случае, если убыточные активы не нужны для обеспечения основных бизнес-процессов, не обеспечивают внутренние социальные потребности предприятия, их невозможно репрофилировать или модернизировать, а также невозможно найти покупателей.

В том случае, если существует значительная связь непрофильного актива с основным бизнесом или физкультурно-спортивное сооружение позволяет реализовывать социальную политику предприятия целесообразно рассмотреть варианты сдачи сооружения в аренду или передачи в управление.

Если актив профильный, то есть обеспечивает осуществление основной деятельности предприятия, то вопрос о конкурентоспособности

физкультурно-спортивных услуг, оказываемых на данном объекте, необходимо рассматривать в первую очередь.

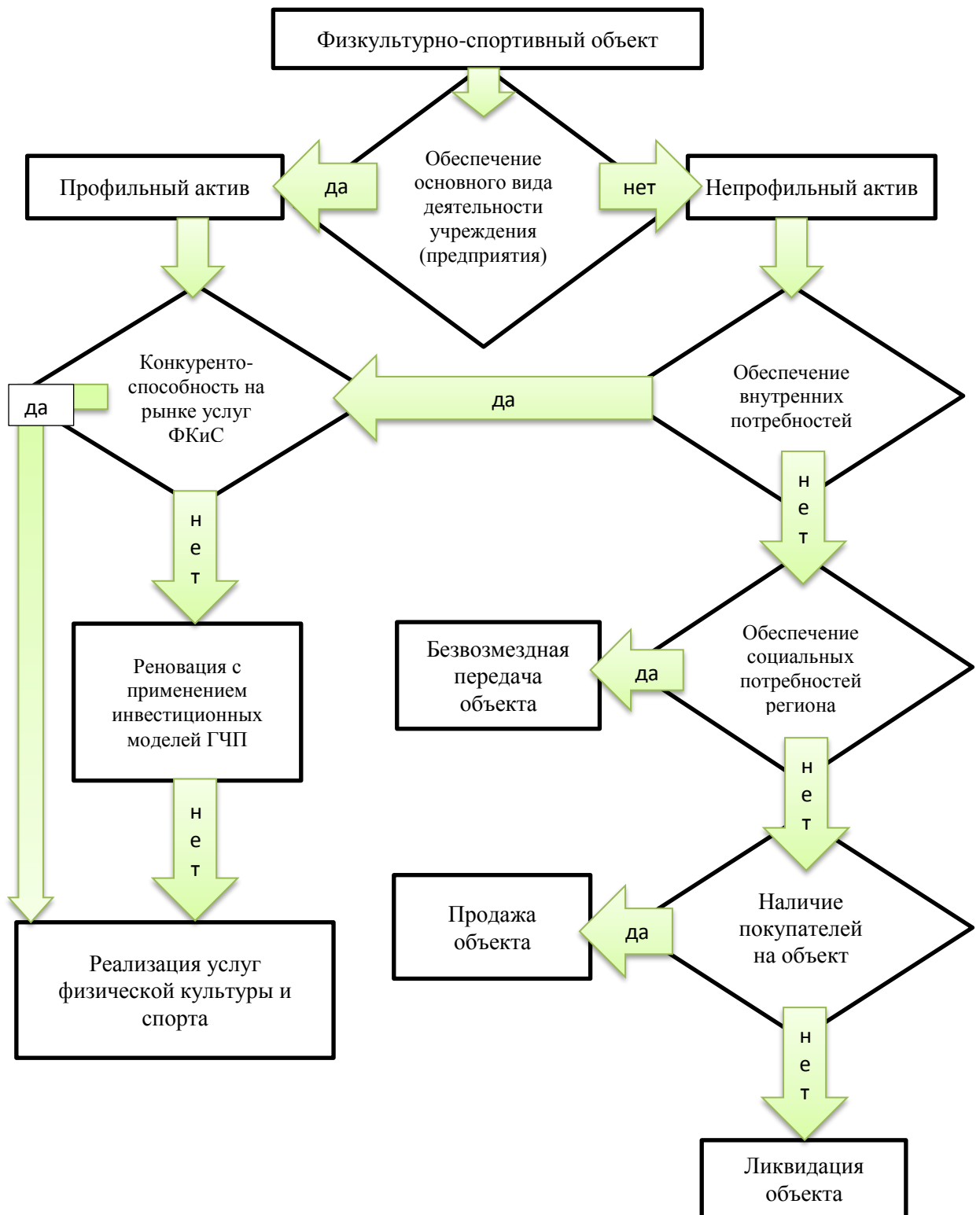


Рисунок 10 – Алгоритм управления объектами физической культуры и спорта (составлено автором)

Если физкультурно-спортивные услуги неконкурентоспособны, то необходимо привлекать инвестиции для осуществления реновации на основании моделей государственно-частного партнерства.

Принятие решений по управлению объектами физической культуры и спорта в соответствии с приведенным выше алгоритмом позволяет:

- структурировать процесс принятий решений по управлению объектами социальной инфраструктуры, предоставляющими физкультурно-спортивные услуги;
- оптимизировать состав и структуру активов учреждения (предприятия) на балансе которого находятся объекты социальной инфраструктуры, предоставляющими услуги в сфере физической культуры и спорта;
- снизить финансовые затраты, связанные с содержанием и обслуживанием физкультурно-спортивных объектов, являющихся непрофильными активами (то есть незадействованными в осуществлении основной деятельности) учреждения для данного предприятия учреждения;
- повысить эффективность функционирования физкультурно-спортивных объектов;
- повысить конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность физкультурно-спортивных объектов.

#### **2.4. Возможность использования моделей государственно-частного партнерства в ведомственных организациях физической культуры и спорта**

Как уже отмечалось выше в рамках настоящего диссертационного исследования под ведомственными физкультурно-спортивными организациями автор понимает организации физической культуры и спорта, которые подчиняются вышестоящим организациям (ведомствам), которые

регулируют и контролируют их деятельность. В большинстве случаев речь идет об организациях физической культуры и спорта, созданных и функционирующих на базе государственных учреждений (предприятий, организаций) и финансируемых за счет средств государственного (федерального, территориального) и муниципального бюджетов.

Во всем мире происходит постоянный рост расходов на спортивные услуги. Так, в 2015 г. бюджет США на финансирование физической культуры и спорта составил 3251 млрд долларов США, в Великобритании – 1101 млрд долларов США, в Китае – 2426 млрд. долларов США. Для сравнения в России в этот же период бюджет составил 216 млрд. долларов США [142, 132]. При этом затраты, в основном, происходят за счет повышения доли государственного финансирования отрасли физической культуры и спорта. Поэтому увеличение частных инвестиций в спортивные организации представляет собой одну из ключевых задач государства, что, в частности, отражено в государственной программе развития спортивной отрасли.

Необходимо отметить, что при внедрении государственно-частного партнерства важно учитывать интересы всех сторон: государства, населения и частных инвесторов. Если, например, государством передается управление организацией физической культуры и спорта частному инвестору, приобретается ответственный исполнитель для реализации своего заказа, то все вопросы, связанные с обслуживанием спортивного сооружения, закупкой необходимого оборудования и содержанием имущества, также ложатся на частного партнера. В тоже время помимо дополнительных доходов от реализации услуг по государственным заказам, частный партнер имеет возможность расширить поле деятельности, провести позитивную социальную рекламу. А в результате население, являющееся «совокупным потребителем», получит более качественные услуги физической культуры и спорта.

После 2015 года были введены значительные изменения в законодательство, которые открывают новые возможности для применения

ГЧП в отношении ведомственных организаций физической культуры и спорта:

- 1) концессионное соглашение можно заключать без проведения конкурса;
- 2) рыночные риски концессионера минимизируются за счет платежей за эксплуатационную готовность объекта со стороны государства;
- 3) в концессионный проект может быть включено несколько спортивных объектов.

Вышеперечисленные факторы дают возможность распределить риски между государственным и частным партнером, а также структурировать разные схемы реализации ГЧП в сфере физической культуры и спорта на базе концессионного соглашения.

Отдельные функции и права публичного партнёра могут быть переданы уполномоченному концедентом, таким уполномоченным может выступать ведомственная организация физической культуры и спорта [60]. Выступая на стороне концедента, участвуя в обязательствах по концессионному соглашению и осуществляя отдельные полномочия концедента (кроме заключения, изменения и расторжения самого соглашения, а также контроля за исполнением концессионером обязательств), ведомственная организация физической культуры и спорта может контролировать процесс наилучшим образом.

Вложенные в проект средства частный инвестор компенсирует себе за счет эксплуатации объекта в течение срока, который окупает финансовые вложения инвесторов. Доходы инвестора складываются из поступлений от платных услуг физической культуры и спорта, за счет поступлений в рамках системы бюджетного финансирования услуг физической культуры и спорта, а также путем участия в целевых федеральных программах по развитию физической культуры и спорта [63].

Рассмотрев различные варианты взаимодействия государства и частного инвестора в рамках партнерства в сфере физической культуры и спорта, можно выделить три основные модели взаимодействия, приведенные на рисунке 11.



Рисунок 11 - Модели финансирования физической культуры и спорта с использованием ГЧП

По мнению автора наибольшим потенциалом для реализации в сфере физической культуры и спорта обладает первая концессионная модель, так как данная модель с одной стороны в наибольшей степени учитывает интересы

частного инвестора, а с другой стороны гарантирует выполнение социального заказа на социально-значимые услуги физической культуры и спорта[63].

Сдерживающим фактором в развитии государственно-частного партнерства является отсутствие систематизации мер государственной поддержки ГЧП в различных регионах.

На наш взгляд определенную сложность вызывает процедура оценки сравнительного преимущества, позволяющая оценить бюджетную эффективность реализации проекта в случае применения механизма государственно-частного партнёрства и в случае, если финансирование осуществляется напрямую из бюджета.

Однако несмотря на все сложности применения механизма государственно-частного партнерства в настоящее время, развитие системы государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта позволит увеличить количество вновь построенных и реконструированных физкультурно-спортивных объектов, не увеличивая при этом объем государственного финансирования ведомственных организаций физической культуры и спорта, повысить отдачу вложенных бюджетных средств. Что в свою очередь будет стимулировать развитие социально значимой сферы физической культуры и спорта.

### **3. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ УСЛУГАМИ ВЕДОМСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА**

#### **3.1. Методика дифференциации услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта в сфере высшего образования**

По мнению Акишина Б.А., Юсупова Р.А., Титовой Е.Б., ведомственные организации физической культуры и спорта столкнулись с необходимостью осуществлять деятельность в условиях необходимости согласования образовательного процесса и различных спортивных мероприятий в рамках ограниченного числа спортзалов, штатного расписания и финансовых ресурсов [23].

Исходя из вышеуказанных ограничений, ведомственные спортивные организации приходят к необходимости дифференциации и концентрации усилий на предоставлении наиболее востребованных услуг, которые при этом способствуют достижению основной социальной задачи по укреплению здоровья населения.

Для проведения анализа и разработки направлений решения проблемы автором работы были выделены направления дифференциации услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта в сфере высшего образования [80].

Рассмотрим направления дифференциации услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта при высших учебных заведениях более подробно.

##### *1) Базовые или сопутствующие виды услуг*

Первой составляющей данного направления (базовый комплекс услуг) должны являться академические занятия кафедры физкультуры, осуществляемые в рамках цикловой системы.



Одним из важнейших компонентов для непрерывного вовлечения студентов в спортивную деятельность является первоначальное тестирование, выявление предпочтений по видам спорта и разработка индивидуального плана достижений спортивных результатов для каждого студента.

Следующая составляющая методики (сопутствующий комплекс инфраструктурных услуг) заключается в привлечении студентов к платным занятиям в спортивных группах. На основе тщательного мониторинга результатов спортивной деятельности студенты совместно с тренером выбирают вид спорта, который подходит им по времени занятий, уровню взаимоотношений с тренером и возможностями получения дополнительных преимуществ.

Актуальность внедрения данного метода подтверждается тем, что большинство студентов старших курсов позитивно относятся к занятиям физической культурой и спортом.

Касательно третьей составляющей данного направления – дополнительные (сервисные) услуги, то к их разработке можно перейти по завершению работы с первыми двумя составляющими на базе дополнительного опроса студентов по необходимым сервисным услугам и готовности оплачивать их дополнительно.

2) *Услуги по типу вовлеченности потребителя в занятия физической культурой и спортом*

Следует прежде всего уделить внимание услугам, связанным с активной деятельностью потребителей (тренировки, соревнования и т.п.).

Спортивно-зрелищные и культурно-массовые мероприятия будут являться дополнительными средствами для популяризации услуг спортивного клуба среди студентов ВУЗа и другой молодежи, а также для привлечения дополнительных источников финансирования (спонсорской помощи для организации и проведения мероприятий).

### 3) *Разнообразие ассортимента*

Исходя из данных опроса, проведенного в п.2.3, касательно широты ассортимента ведомственные организации физической культуры и спорта ВУЗов должны сконцентрироваться на развитии различных видов единоборств, установке тренажеров нового поколения, концентрации на разнообразии игровых видов спорта.

Популярностью среди студентов также пользуются услуги бассейна. Данная услуга пользуется спросом и среди сторонних потребителей, поэтому ее надо продвигать дополнительно.

По полноте ассортимента и степени соответствия ожиданиям потребителей необходимо провести дополнительный опрос студентов после составления плана занятий и разработке ассортимента услуг.

### 4) *Ценовая политика*

Одним из важнейших элементов стратегии дифференциации услуг вузовских организаций физической культуры и спорта является ценообразование на услуги, при этом определенный отпечаток в данном случае имеет необходимость приоритета социальной составляющей и учета интереса инвестора.

Как показывают данные опроса студентов, большинство из них (64%) готовы платить от 1500 до 2500 рублей в месяц. Следовательно, цена должна быть достаточно низкой для того, чтобы стимулировать постепенное вовлечение студентов в систематические платные занятия в вузовских физкультурно-спортивных организациях.

С точки зрения автора исследования, для более эффективного вовлечения студентов в спортивную деятельность необходимо предоставлять им льготные абонементы, что даст возможность сделать занятия привлекательными для студентов I-II курсов, которые еще не сделали выбор в пользу того или иного вида спорта.

Исходя из того факта, что студенты не представляют собой класс с высокой платежеспособностью, предполагается их вовлечение в новую форму

оплаты занятий. Желаящие получить скидку на платные занятия могут выступать активными агентами по привлечению в платные группы других категорий населения, которые не имеют отношения к ВУЗу, тем самым способствуют повышению эффективности деятельности ведомственной спортивной организации.

Целевой аудиторией вузовских организаций физической культуры и спорта является молодежь в возрасте от 16 до 27 лет, следовательно, ценовой диапазон для привлечения данной группы населения также должен быть достаточно невысоким. В настоящее время студенты ВУЗа получают скидки на посещение спортивных занятий, а для остальных членов клуба предоставляются скидки за предварительную оплату ежеквартальных или годовых абонементов.

Это даст возможность спрогнозировать объем доходов клуба в долгосрочном периоде и спланировать мероприятия по продвижению услуг, пользующихся спросом.

#### 5) *Коммуникативная деятельность*

В настоящее время вузовские организации физической культуры и спорта вкладывают значительные средства в рекламную деятельность, осуществляя продвижение отдельных платных видов услуг. Основными рекламными каналами в рассматриваемый период являются такие рекламные носители, как печатные буклеты и продукция, которые раздаются студентам на кафедре физической культуры, в деканате, старостами групп; визуальная реклама, размещаемая непосредственно в спортивных клубах и реклама по радио.

Однако опрос студентов показал, что большинство студентов получают информацию из следующих рекламных источников:

- 1) друзья и знакомые (39%);
- 2) социальные сети и Интернет (24%);
- 3) радио и телевидение (13%).

Реклама вузовских организаций физической культуры и спорта по радио и телевидению является достаточно затратной.

Кроме того, необходимо провести дополнительный анализ рекламных каналов (время просмотра телевизионных передач или трансляции радиопрограмм, виды телевизионных и радиопередач) для составления маркетингового плана, который будет эффективным для продвижения спортивного клуба.

Поэтому на первом этапе разработки плана дифференциации услуг необходимо сконцентрироваться на двух направлениях: распространение информации через друзей и знакомых, а также на продвижение в Интернет и социальных сетях.

В настоящее время большое влияние имеет информация, которую студенты получают из неформализованных источников, в том числе из социальных сетей. Поэтому вузовским физкультурно-спортивным организациям необходимо обратиться к данному рекламному каналу, чтобы повысить лояльность аудитории и привлечь большее число людей со стороны.

На первом этапе было бы целесообразным сконцентрироваться на организации группы в социальных сетях «В контакте», «Фейсбук», «Инстаграм», что дало бы возможность привлечь аудиторию, рассказывая о спортивных занятиях и мероприятиях вузовских организаций физической культуры и спорта. Информация такого рода может стать интересным поводом для обсуждения, что при условии эффективной работы с социальными сетями даст возможность достигнуть целевой аудитории спортивной организации.

С точки зрения автора работы, основной при разработке методики дифференциации услуг в вузовских физкультурно-спортивных организациях должна являться деятельность по вовлечению студентов в занятия физической культурой и спортом, а также реализация задачи по формированию основ здорового образа жизни населения.

Проведя анализ направлений дифференциации услуг вузовских организаций физической культуры и спорта, автором предлагается следующая схема (рисунок 12).

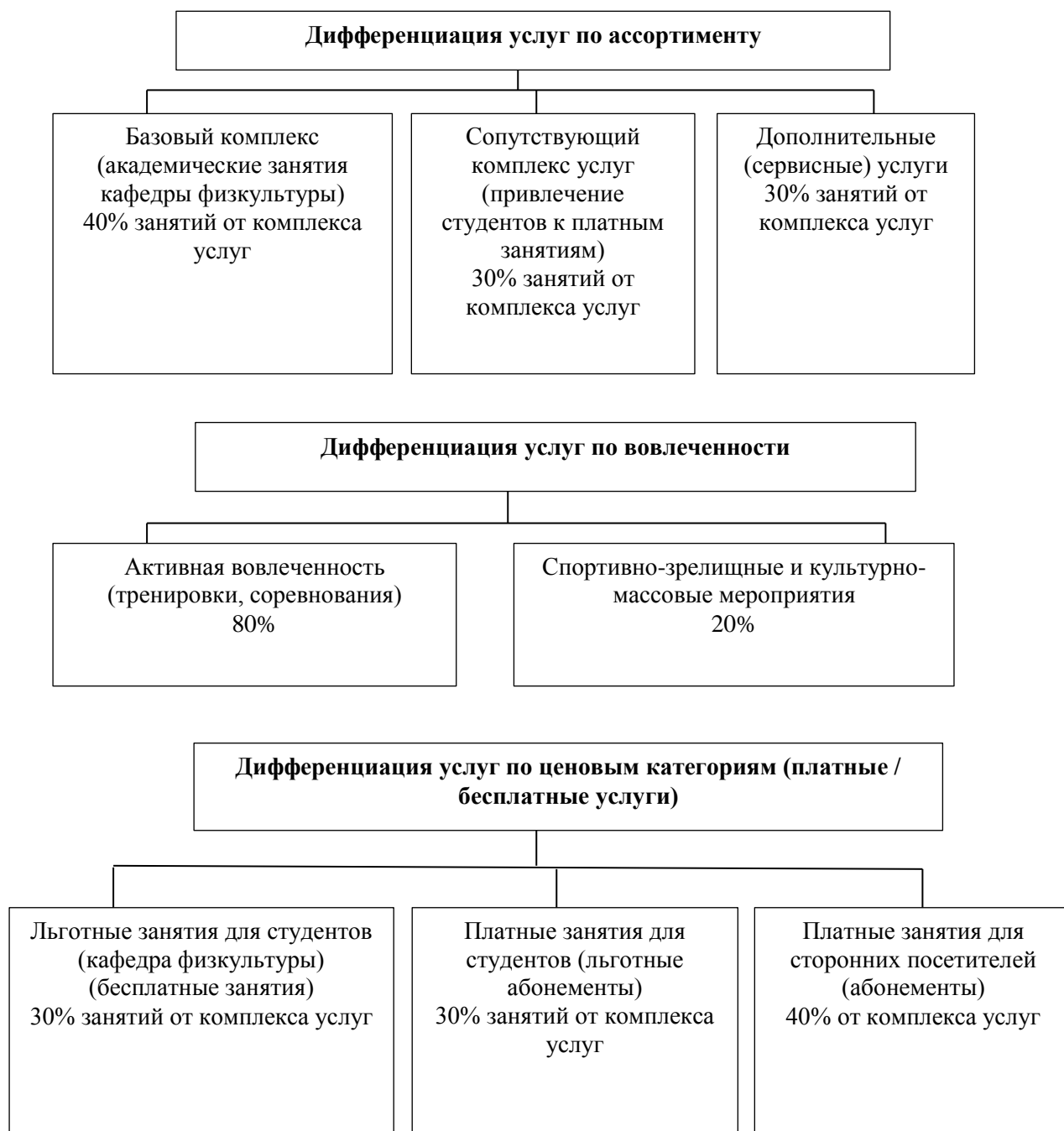


Рисунок - 12. Дифференциация услуг ведомственной организации физической культуры и спорта ВУЗа

Среди направлений совершенствования деятельности ведомственных организаций физической культуры и спорта ВУЗов необходимо выделить:

- совершенствование материально-технической базы физкультурно-спортивной организации за счет привлечение дополнительных инвестиций;
- предоставление качественных услуг целевым группам, значимым для социального развития (студентам, молодежи, малообеспеченным гражданам, пенсионерам).

Необходимо отметить, что развитие экономических отношений стимулирует ведомственные спортивные организации внедрять новые виды услуг, как зрелищного, так и физкультурно-оздоровительного плана. Самой большой свободой в выборе ассортимента услуг, безусловно, обладают коммерческие организации, не связанные с бюджетным финансированием.

В физкультурно-спортивных организациях ВУЗа, в частности, как и в других учреждениях, находящихся в государственной или муниципальной собственности, или являющихся некоммерческими, доля и специфика платных услуг регулируется органами управления, в ведении которых данная спортивная организация находится. Однако, несмотря на это, спортивные организации в разных пропорциях предоставляют платные услуги населению.

В настоящее время возникает все большая необходимость, связанная с поиском источников финансирования деятельности вузовских организаций физической культуры и спорта ВУЗов, однако в данном случае не следует забывать, что основной целью ведомственной спортивной организации является предоставление услуг на социальной, а не на коммерческой основе.

Таким образом, совершенствование процесса управления услугами физкультурно-спортивной организации ВУЗа как самостоятельной ведомственной спортивной организации является многоаспектным процессом, который направлен на повышение социальной эффективности деятельности и качества предоставляемых спортивных услуг.

Исходя из необходимости экономических вложений и сохранения приоритета социальной эффективности в совершенствование деятельности

клуба и продвижении его услуг, необходимо провести оценку ресурсного обеспечения деятельности ведомственных спортивных организаций.

### **3.2. Составляющие ресурсного обеспечения деятельности ведомственных организаций физической культуры и спорта**

Изучение структуры спроса на конкретные услуги ведомственных организаций физической культуры и спорта, функционирующих при высших учебных заведениях, а также факторов, способствующих активизации потребления физкультурно-оздоровительных услуг, проводится с целью выработки рекомендаций по совершенствованию системы управления услугами с опорой на проведенный анализ особенностей предоставления услуг ведомственными физкультурно-спортивными организациями.

Так, в рамках данной работы автором проведен анализ потребительского поведения студентов ФБГОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» на рынке услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта с целью выявления их фактического отношения к отдельным видам спорта и формам спортивной активности, сбора информации об их фактическом потребительском поведении, а также выявления их намерений в части занятия физической культурой и спортом.

Для наиболее полного ознакомления с комплексом потребностей студентов в услугах ведомственных организаций физической культуры и спорта автором было проведено исследование среди студентов первого и второго курсов ФБГОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Исследование проводилось в мае 2013 г. и в марте 2018 г. Всего было опрошено 300 человек, что составило 15% генеральной совокупности студентов первого и второго курсов вне зависимости от выбранной специальности. В опросе участвовали юноши и девушки дневной форме обучения.

В соответствии с учебным планом для студентов первого и второго курсов предусмотрены обязательные академические занятия по общей физической подготовке, а студенты 3-4 курсов таковых не имеют.

В качестве субъектов, оказывающих студентам услуги ведомственных организаций физической культуры и спорта, выступают:

- кафедра физического воспитания и спорта университета, проводящая учебные занятия со студентами 1-го и 2-го курсов;
- спортивный клуб «Грифон» ФБГОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», предоставляющий возможность бесплатно заниматься студентам-спортсменам, а также предоставляющий платные услуги студентам всех курсов;
- прочие организации физической культуры и спорта.

В одном из вопросов (Приложение Д) студентам предлагалось определить место физической культуры и спорта в их жизни. Анализ ответов позволил сделать вывод о том, что спорт занимает важное место в жизни современной молодежи. Более того, 9% всех опрошенных «не представляют своей жизни без регулярных занятий спортом».

Опрос, направленный выявление физической активности молодежи за прошедшие несколько лет, позволил нам оценить регулярность и периодичность занятий физической культурой студентами младших курсов.

Полученные данные (результаты опроса представлены в таблице 14) свидетельствуют о постепенно возрастающем спросе на услуги спортивных организаций. Вероятно, это связано с популяризацией спорта в целом по стране, а также бурным развитием рынка услуг спортивных организаций.

Далее студентам младших курсов было предложено выбрать наиболее важные, с их точки зрения, личностные качества инструктора (тренера).

Преобладающая часть студентов остановила свой выбор на профессионализме, а также спортивном опыте мастера (тренера) (55%).



Таблица 14 - Периодичность занятий физической культурой студентами младших курсов

Вид физической активности	Доля студентов, занимающихся каждый день (%)	Доля студентов, занимающихся 3-4 раза в неделю (%)	Доля студентов, занимающихся 1-2 раза в неделю (%)	Доля студентов, занимающихся 2-3 раза в месяц (%)	Доля студентов, занимающихся от случая к случаю (%)	Доля не занимающихся студентов (%)
Утренняя зарядка	3	11	10	18	19	39
Посещение учебных занятий по физкультуре	0	7	57	24	8	4
Посещение бассейна	3	7	28	25	4	33
Посещение платных спортивно-оздоровительных занятий в спорткомплексе «Грифон»	0	18	56	15	7	4
Посещение платных спортивно-оздоровительных занятий в иных местах	0	13	37	33	10	7
Занятие в спортивной секции, сборной команде университета	0	15	21	26	23	15
Иное (напр., тренажерный зал)	0	12	27	10	21	30

Чуть менее важна для респондентов общительность и индивидуальный подход к каждому занимающемуся (35 %). И лишь для 10% опрошенных важно разнообразие и периодическое обновление программ тренировок. С точки зрения автора работы, данная черта тренера достаточно важна, ибо достижение определенных целей занятий спортом невозможно без частой смены режима и интенсивности тренировок. Таким образом, профессионализм является ключевым фактором роста популярности платных занятий с участием персональных тренеров (в спортивных секциях, фитнес-клубах и т.д.), поскольку требовательность к профессиональным качествам тренера и

его целевой подготовке к занятиям находится у студентов на очень высоком уровне.

С целью выявления приоритетных факторов, влияющих на выбор той или иной физкультурно-спортивной организации, частоты и длительности занятий спортом студентом было предложено ответить на 7-й вопрос анкеты. Исследование полученных ответов показало, что преобладающими факторами выбора спортивной организации является удобство расположения (близость к метро, месту учебы, работы, дому; небольшая удаленность от центральной части города и т.д.), комфортабельность и чистота (регулярная влажная уборка, удобство используемого оборудования), гибкий график функционирования (как правило, это работа по выходным дням) (таблица 15).

Таблица 15 - Влияние фактора удобного месторасположения<sup>1</sup>

Оценка важности указанного фактора	Доля респондентов (в %)
Не обязательно	5
Считают важным, но оплачивать дополнительно не собираются	30
Считают важным и готовы оплачивать дополнительно	65

Таблица 15 позволяет сделать вывод, что студенты готовы оплачивать занятия в удобно расположенном спортивном комплексе.

Что же касается иных факторов выбора, то менее востребованными остались безопасность (наличие охраняемой парковки перед спортивным объектом, гардероба, а также сейфа для хранения ценных вещей), невысокая стоимость сопутствующих услуг (СПА-кабинеты, фитнес-бары и т.д.). Вывод о том, что студентам абсолютно безразлично наличие данной группы услуг был бы неверным. Можно сделать вывод о том, что респонденты готовы платить за дополнительные удобства, но невысокую цену.

<sup>1</sup> Все опрошенные студенты определились с ответом, поэтому вариант ответа «не знаю, затрудняюсь ответить» не включен в таблицу.

Большинство из ответивших (49 % опрошенных) в качестве удобного времени работы спортивной организации указали на вторую половину дня (после 14 часов), а 41% - строго после 18 часов и только 10% - любое время.

Фактор наличия музыкального сопровождения, комнаты отдыха не оказывают значительного влияния на выбор спортивной организации.

Важнейшим вопросом исследования является вопрос 8 анкеты, направленный на выявление предпочтений студентов среди ассортимента предоставляемых услуг спортивных организаций.

По полученным данным наименее популярными видами услуг спортивных организаций среди молодежи являются гидрошейпинг, аэробика, а также солярий (сауна).

Чуть более популярной группой услуг спортивных организаций являются различные виды единоборств. Это и греко-римская борьба, и разные виды восточных единоборств (каратэ, дзюдо). Причиной популярности данной категории услуг является, вероятно, неблагоприятная криминальная обстановка мегаполиса, активизирующая занятия спортом ради самообороны как у юношей, так и у девушек.

Наибольшей массовостью и популярностью пользуется посещение тренажерного зала, бассейна, а также занятие игровыми видами спорта. Такой выбор определяется рядом причин. Во-первых, склонность молодежи к более активным видам спортивной деятельности. Во-вторых, популярность и игровых видов спорта. В-третьих, низкая материальная обеспеченность студентов (отсутствие собственных источников дохода).

Результаты опроса, позволяющие установить источники получения информации о возможностях использования услуг спортивных организаций, приведены в таблице 16.

Результаты позволяют установить, что подавляющее большинство студентов принимает решение о занятии в спортивно-оздоровительных группах на основе сведений, полученных от друзей и знакомых, а также посредством рекламы, размещенной в сети Интернет.

Таблица 16 - Распределение ответов студентов об основных источниках информации о возможностях занятия спортом<sup>2</sup>

№	Источник информации	Количество студентов	Число респондентов (%)
1	Радио и телевидение	39	13
2	Газеты и журналы	27	9
3	Друзья и знакомые	116	39
4	Преподаватели	12	4
5	Родители и другие родственники	15	5
6	Интернет и социальные сети	72	24
7	Рекламные объявления в различных спорткомплексах	12	4
8	Другие источники <sup>3</sup>	6	2

По данным опроса, 66% респондентов проживают дома; 24% - в общежитиях, остальные (10%) – снимают квартиры. Доля работающих студентов составляет 9% от общего числа респондентов. В большинстве же случаев средства для занятия спортом выделяются в основном из семейного бюджета, так как три четверти студентов проживают в семьях, находясь на иждивении у родителей.

Очень важным для нашего исследования является 18-й вопрос анкеты, в котором студентам предлагалось указать, какую сумму они готовы выделить для оплаты дополнительных занятий спортом (в месяц). Результаты представлены в таблице 17.

Предварительный взгляд на приведенные в таблицах результаты опроса подтверждает вывод о том, что рынок платных услуг спортивных организаций достаточно перспективен и востребован.

<sup>2</sup> Сумма мнений может превышать 100%, так как респонденты могли указывать несколько источников информации.

<sup>3</sup> Среди других источников можно выделить рекламу на улице, общественном транспорте, организациях общественного питания.

Таблица 17 – Распределение ответов студентов об уровне приемлемого размера оплаты услуг спортивных организаций

Доля студентов (%)	Сумма (руб.)
8	250-500
18	500-1500
64	1500-2500
10	свыше 2500

Кроме того, та часть студентов, которая по тем или иным причинам не может выделять значительные средства на занятия спортом на момент проведения опроса, вскоре (например, после начала работы) сможет перейти в категорию потребителей услуг организаций физической культуры и спорта на регулярной основе.

Побуждающими факторами для занятий физкультурой и спортом чаще всего выступают: желание иметь хороший внешний вид, быть физически развитым, а также стремление сохранить и укрепить здоровье.

Исследование позволило выявить еще одну закономерность. Среди девушек больше тех, кто готов желает заниматься спортом за дополнительную плату, чем среди юношей, которые в основном желают заниматься бесплатно, то есть они более ориентированы на бесплатные занятия спортом.

Факторы, влияющие на снижение количества студентов, занимающихся спортом:

- состояние здоровья (7% от числа опрошенных студентов);
- низкий материальный и необходимость дополнительной работы;
- большой выбор различных вариантов организации досуга.

Нельзя не отметить недостаточную мотивацию тренеров, вызванную низким уровнем оплаты труда преподавателей (тренеров) как во время академических занятий, так и в платных секциях. Но в другой стороны, рост уровня оплаты услуг тренера привел бы к росту цен на спортивные услуги, что, без сомнений, ограничило бы студентов в возможности занятия спортом на платных началах.

Анализ приведенных данных позволил сделать следующие выводы о характере физической активности студентов данной выборки (1-2 курс):

- 1) Наиболее распространенным видом физических занятий является посещение платных спортивно-оздоровительных занятий в спорткомплексе «Грифон» - данные занятия регулярно посещают 56% опрошенных студентов.
- 2) Среди опрошенных мало распространены лица, занимающиеся в спортивных секциях, командах, а также посещающих иные спортивно-оздоровительные мероприятия чаще 1-2 раз в неделю, т.е. число студентов, занимающихся спортом на профессиональной основе, не превышает 15% общего числа опрошенных лиц.
- 3) Среди респондентов можно выделить следующие группы:
  - студенты, ориентированные на регулярные занятия спортом и участие в соревнованиях на бесплатной основе;
  - студенты, предпочитающие спорту иные виды деятельности;
  - студенты, занимающиеся спортом и регулярно прибегающие к услугам как НП «Грифон», так и других спортивных организаций.
- 4) В целом студентов ФБГОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» можно охарактеризовать как спортивно ориентированную группу населения, для которой платные физкультурно-спортивные услуги достаточно востребованы.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что для повышения эффективности деятельности физкультурно-спортивной организации ВУЗа и дифференциации услуг необходимо принимать во внимание, что:

- 1) 93% студентов оплачивают спортивные занятия, при этом 37% из них делают это в других спортивных комплексах, следовательно, данная

часть студентов при наличии занятий, которые будут для них интересными, стала бы перспективной целевой аудиторией для привлечения их в спортивный клуб ВУЗа.

- 2) Частота посещений спортивных клубов большинством студентов (70%) составляет от 1-2 раз в неделю до 2-3 раз в неделю. Кроме того, абсолютное большинство студентов (90%) указали, что предпочтительным временем для посещения занятий является вторая половина дня или вечернее время. Следовательно, программу занятий и привлечение тренеров для их проведения необходимо планировать в соответствии с их потребностями.
- 3) Для 65% студентов важным является удобство места для посещения спортивных занятий, и они готовы дополнительно платить за это. Одним из самых удобных мест для студентов является зал спортивного клуба в ВУЗе, следовательно, при условии совершенствования деятельности, студенты были бы готовы воспользоваться его услугами.

Необходимо отметить, что сегодня на рынке услуг физической культуры и спорта характерно нарастание тенденции коммерциализации. Эта тенденция приводит к тому, что ряд важных социальных задач, которые должны решаться ведомственными спортивными организациями, действующими на базе учреждений высшего образования, выполняется не в полной мере. Можно наблюдать усиление конкуренции при распределении бюджетных средств и средств, предоставляемых в рамках целевых программ. Исходя из всего вышесказанного, для разработки эффективного механизма управления услугами ведомственных организаций физической культуры и спорта представляется необходимым разработать методику дифференциации услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта, а также механизм финансирования с использованием модели софинансирования ведомственных организаций физической культуры и спорта в рамках

государственных целевых программ и механизма государственно-частного партнерства.

*Механизм финансирования ведомственной физкультурно-спортивной организации при вузах.*

С целью разработки эффективного механизма финансирования ведомственных организаций физической культуры и спорта нами был проведен анализ финансово-экономической деятельности спортивных объектов за 2014-2017 гг. Для исследования нами были выбраны 11 объектов в г. Санкт-Петербург:

1. Спортивный клуб «Грифон». Управляющая организация ФБГОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».
2. Спортивный клуб «Политехник». Управляющая организация: Политехнический университет им. Петра Великого.
3. Спортивный комплекс НГУ им. П.Ф.Лесгафта (Управляющая организация: НГУ им. П.Ф.Лесгафта).
4. Спортивный клуб «Люция». Управляющая организация: СПб Государственный морской технический университет.
5. Спортивный клуб СПбГУ. Управляющая организация: СПбГУ.
6. Спортивный клуб «Красноармейские львы». Управляющая организация: СПб Государственный Технологический Университет.
7. Спортивный клуб «Балтийский феникс». Управляющая организация: БГТУ «Военмех».
8. Спортивный клуб «Золотые пеликаны». Управляющая организация: РГПУ им. А.И.Герцена.
9. Спортивный клуб СПбГАУ. Управляющая организация: СПб государственный аграрный университет.
10. Спортивный клуб ЛГУ им. А.С.Пушина. Управляющая организация: ЛГУ им. А.С.Пушина.



11. Спортивный клуб Северо-Западного государственного университета им. И.И.Мечникова. Управляющая организация: Северо-Западный государственный университет им. И.И.Мечникова. [61].

Основным источником финансирования всех вышеперечисленных спортивных клубов является финансирование из средств государственного бюджета. Доля финансирования за счет собственных средств (платные услуги физической культуры и спорта) составляет в различных спортивных клубах от 10 до 43%.

Проведенный анализ состава затрат данных спортивных клубов показал, что наибольшую долю в составе затрат составляют расходы на оплату коммунальных платежей от 27 до 49%, фонд заработной платы сотрудников с начисленными взносами в социальные фонды составляет от 24 до 50%, затраты на содержание и развитие материально-технической базы и осуществление ремонтных работ составляет от 5 до 27%, прочие расходы – от 3 до 21% [61].

По всем рассматриваемым объектам доля затрат на развитие материально-технической базы является незначительной по отношению к доле затрат на оплату труда и оплату коммунальных расходов. При этом часть расходов покрывается за счет средств, полученных от коммерческой (предпринимательской) деятельности данных ведомственных организаций физической культуры и спорта.

Проанализировав структурный состав доходов и расходов ведомственных организаций физической культуры и спорта ВУЗов, был сделан вывод о том, что значительная разница в объеме собственных средств организаций физической культуры и спорта в значительной мере зависит от объема и качества оказываемых платных услуг физической культуры и спорта, от ценовой политики, соотношения услуг, предоставляемых на бесплатной, льготной и платной основе, осуществляемой маркетинговой программы, а также иных факторов, таких как: территориальное расположение спортивного

клуба, транспортная доступность, материально-техническое оснащение спортивного клуба.

Особенностью функционирования ведомственных организаций физической культуры и спорта ВУЗов является то, что основная их деятельность заключается в предоставлении услуг в рамках бюджетного финансирования. Предпринимательская деятельность с целью получения прибыли осуществляется как дополнительная деятельность, сопутствующая основной, направленной на предоставление услуг физической культуры и спорта в рамках государственного заказа. Таким образом только в свободное от основной деятельности время спортивное сооружение может быть использовано в коммерческих целях, то есть для предоставления платных услуг населению. Такое ограничение сказывается и на формировании графика загрузки спортивного сооружения, и соответственно на ценообразовании. Однако, с другой стороны, частичное погашение затрат на содержание спортивного сооружения за счет средств государственного бюджета, позволяет ведомственным организациям физической культуры и спорта находится в более привилегированном положении по отношению к частным коммерческим организациям физической культуры и спорта (например фитнес-клубам).

Основными потребителями платных услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта выступают студенты, посещающие платные секции и население близлежащих территорий. Целесообразно устанавливать цены с учетом платежеспособности основных потребителей услуги физической культуры и спорта, так как снижение количества потребителей услуг физической культуры и спорта может привести к снижению социального эффекта, получаемого в результате деятельности спортивного сооружения [61].

Одновременно в процессе ценообразования целесообразно учитывать годовые сезонные колебания в структуре доходов ведомственных организаций физической культуры и спорта. Так на примере спортивного клуба «Грифон»

можно проследить значительные колебания в течение года, представленные на рисунке 13.

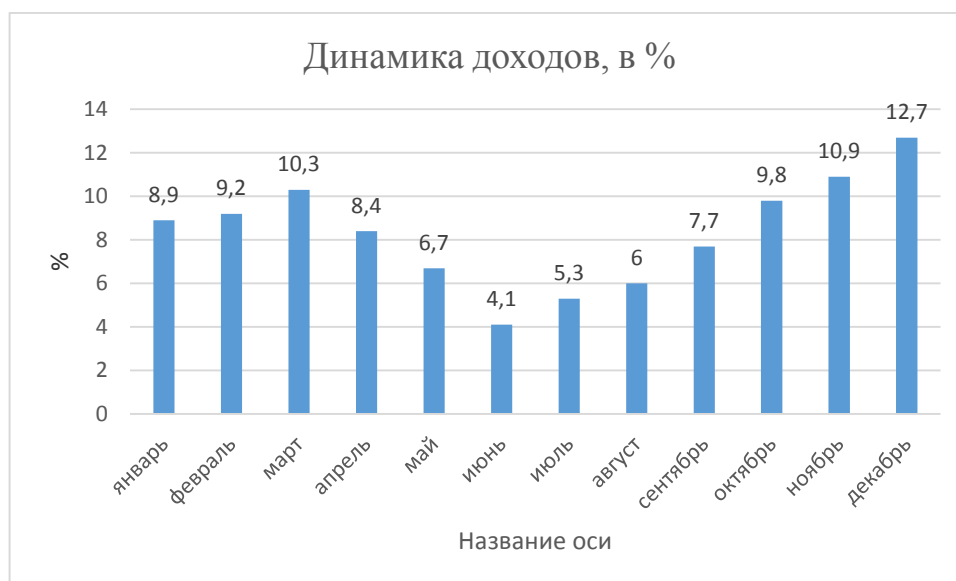


Рисунок 13- Динамика годового дохода спортивного клуба «Грифон» (данные за 2018 год), в % от годовой выручки (составлено автором на основе анализа документации СК «Грифон»)

Можно заметить существенное снижение доходов в течение летних месяцев по сравнению с зимними. Это объясняется отпускным периодом, а также прекращением работы бассейна на летний период. В целях увеличения доходов от платных услуг в течение летнего периода представляется возможным организовать работу летних секций и спортивных мероприятий, в том числе выездных.

В таблице 18 представлена структура доходов спортивного клуба «Грифон» и основные статьи осуществления расходов с выделением их доли.

С одной стороны для развития и успешного функционирования ведомственной организации физической культуры и спорта важно развивать коммерческие направления деятельности, с другой стороны необходимо осуществлять это с учетом приоритета выполнения социальных целей и задач.

Таблица 18 – Структура источников финансирования спортивного клуба «Грифон»

Источники финансирования	
Бюджетное финансирование	75%
Доходы от оказания платных услуг	20%
Спонсорские средства	5%
Гранты	0%

Рассмотрим подробнее механизм финансирования деятельности спортивного клуба «Грифон» в настоящее время (рисунок 14).



Рисунок 14 - Механизм финансирования деятельности спортивного клуба «Грифон» (составлено автором) [61]

1. **Бюджетные средства** являются основным и постоянным источником финансирования деятельности ведомственных организаций физической культуры и спорта ВУЗов. Данный источник финансирования позволяет формировать постоянное штатное расписание и покрывать большую часть затрат спортивного клуба. Однако этих средств недостаточно

для обновления материально-технической базы и стимулирования труда персонала.

2. **Доходы от оказания платных услуг** – источник финансирования, позволяющий осуществлять развитие персонала, обновление материально-технической базы. Важной задачей для ведомственной организации физической культуры и спорта становится увеличение качества и объема оказываемых услуг. Одним из направлений увеличения поступлений от платных услуг может стать заполнение спортивного сооружения коммерческими группами в течение всего года. Кроме повседневных занятий физической культурой в спортивном клубе могут быть организованы мастер-классы по популярным направлениям с приглашенными тренерами, завоевавшим популярность в средствах массовой информации, имеющими уникальные авторские методики или приглашенными из Индии, Китая и других стран, которые являются «родиной» предлагаемых мастер-классов [61].

Дополнительным источником дохода от платных услуг может стать организация выездных тренингов для членов спортивного клуба и потенциальной целевой аудитории. При этом дополнительной мотивацией для оплаты может стать анонсирование подобных мероприятий на ежегодной основе и снижение стоимости поездок для студентов ВУЗа. Данный вид деятельности дает возможность также оплачивать услуги тренеров за летний период не из средств за оплату занятий, а за счет дополнительного дохода.

3. **Спонсорские средства.** Привлечение к финансированию различных спортивных мероприятий предприятий-спонсоров является несомненной прерогативой ведомственных организаций физической культуры и спорта. Предприятия-спонсоры могут быть заинтересованы в обеспечении доступа к услугам физической культуры и спорта для своих сотрудников; а также могут быть заинтересованы в физической подготовке студентов, которые потенциально могут пополнить кадры данных предприятий. В тоже время оказание спонсорской помощи представляет собой

и маркетинговое мероприятие, направленное на создание имиджа предприятия, как социально ответственного партнера.

4. **Пожертвования.** Ведомственные организации физической культуры и спорта в большинстве своем являются некоммерческими организациями. То же касается и спортивных клубов, функционирующих при ВУЗах. Некоммерческие организации могут получать пожертвования (согласно ст.582 ГК РФ), которые в свою очередь будут направляться на решение различных социальных задач [2].

5. **Получение грантов государственных и негосударственных фондов.** Несмотря на несомненный потенциал привлечения данного источника финансирования, в настоящее время он не используется для финансирования спортивного клуба «Грифон». В целях применения данного источника финансирования следует выделить специалиста по фандрайзингу в штате спортивного клуба «Грифон» или привлекать сторонних специалистов.

Одной из прогрессивных форм финансирования, которая позволит соблюсти баланс интересов между услугами, оказываемыми на коммерческой и социальной основах в сфере физической культуры и спорта, на наш взгляд является применение механизма государственно-частного партнерства (ГЧП) [61].

### **3.3. Разработка моделей государственно-частного партнёрства в сфере физической культуры и спорта**

Проведя анализ предполагаемых моделей использования государственно-частного партнёрства, можно перейти к рассмотрению их применения в физкультурно-спортивных организациях, функционирующих в высших учебных заведениях; причем такие организации физической культуры и спорта могут функционировать как в виде самостоятельной некоммерческих организаций, так и в виде структурных подразделений. Нами предложена модель ГЧП, которая позволит оптимизировать работу спортивного клуба «Грифон», который функционирует в ФБГОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Рассмотрим применение моделей финансирования, разработанных в главе 2, а также типологию услуг ведомственной физкультурно-спортивной организации, которая может быть реализована в рамках каждой из рассматриваемых моделей.

### **Модель 1 – Концессионная модель**

При условии финансирования в рамках данной модели объект остается в собственности государства. Право распоряжения и пользования закрепляется за частным инвестором. Инвестор получает прибыль при эксплуатации за счет оказания коммерческих услуг, а государство покрывает расходы по оказанию услуг льготным категориям (студентам ВУЗа).

Физкультурно-спортивный объект, находящийся в управлении СПбГЭУ и функционирующий как спортивный клуб «Грифон», расположенный по адресу (Санкт-Петербург, Апраксин пер. 13), включающий в себя бассейн (большая и малая чаши), спортивный и тренажерные залы, и передается в эксплуатацию частному партнеру. В данном случае частный партнер получает доходы и от социальных посещений (бюджетное финансирование занятий физической культурой и спортом), и от коммерческих посещений [60].

При условии внедрения данной модели государство осуществляет финансирование в размере нормативных затрат на оказание социальных услуг по физической культуре и спорту для студентов ВУЗа.

### **Модель 2 – Модель финансирования частным инвестором на срок заключения договора**

При условии реализации данной модели финансирование и реконструкции осуществляется за счет средств частного инвестора. Спортивный комплекс остается в собственности государства, а доверительное управление осуществляется частным инвестором на срок заключенного договора. Частный инвестор возмещает средства путем оказания коммерческих услуг и бюджетного финансирования.

### **Модель 3 – Финансирование частным инвестором по заданию государства**

Финансирование строительства и реконструкции осуществляется частным инвестором. Спортивный комплекс остается в собственности государства и находится под управлением ведомственной организации. Государство возмещает частному инвестору затраты на строительство и реконструкцию, а также средства для обеспечения рентабельности инвестиций.

С целью выбора механизма внедрения ГЧП необходимо провести анализ уровня потенциальной рентабельности и типологии услуг для каждой модели.

Рассмотрим структуру дохода спортивного клуба «Грифон», функционирующего в данном спортивном комплексе в настоящее время более подробно<sup>4</sup>:

- Доход от оказания услуг студентам, занимающихся в рамках обязательных занятий физической культурой. Данный вид занятий предусмотрен для студентов 1-2 курса. За счет средств бюджета на каждого человека выделяются средства на оплату обязательных занятий. Количество студентов в СПбГЭУ составляет около 1500 человек. Объем финансирования на 1 человека составляет 150 рублей в месяц [60].
- Цена абонемента для студентов, аспирантов и сотрудников ВУЗа составляет: 800 рублей в месяц для бассейна при условии занятий 1 раз в неделю, 1600 рублей в месяц при условии занятий 2 раза в неделю, абонемент в тренажерный зал – 750-1000 рублей в месяц. Доход от продажи платных абонементов получается в рамках каждой из моделей, однако количество льготных абонементов будет зависеть от ассортимента предлагаемых услуг [60].

---

<sup>4</sup> В данном разделе использованы материалы статьи автора в соавторстве с Моисеевой О.А.: [60].



- Цена абонеента для сторонних клиентов составляет 4000 рублей для бассейна в месяц, 2000 рублей для посещения тренажерного зала. Стоимость абонеента рассчитывается, исходя из цен в экономическом сегменте. Данный доход получается спортивной организацией в рамках каждой модели, однако его объем варьируется в зависимости от набора услуг.
- Доход от организации спортивных мероприятий, направленных на привлечение к занятиям спортом молодежи, возможно будет получать в рамках реализации целевых программ [60].

Произведем расчет затрат и рентабельности проекта по управлению спортивным клубом на основании рассматриваемых моделей.

В рамках **модели 3** предполагается предоставление базового комплекса услуг, оказываемых спортивным клубом в настоящее время, а также привлечение студентов и сотрудников ВУЗа к платным занятиям. К ним относятся:

- услуги большого и малого бассейна;
- мини-футбол;
- волейбол;
- услуги тренажерного зала;
- бадминтон;
- настольный теннис;
- проведение групповых занятий по аэробике и боксу.

План единовременных инвестиционных затрат на реконструкцию спортивного комплекса «Грифон» по модели 3 представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Единовременные инвестиционные расходы по проекту (реконструкция спортивного клуба) [60]

<b>Статьи затрат</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>
Затраты на реконструкцию помещения	500
Затраты на закупку оборудования	2110
Затраты на закупку мебели	400
<b>Итого инвестиции</b>	<b>2 610</b>

Структура ежемесячных расходов по модели 3 (финансирование частным инвестором по заданию государства) представлена в таблице 20. В данном случае частный инвестор компенсирует возврат средств со стороны государства, спортивный объект остается под управлением ведомственного учреждения. Уровень дохода на инвестиции запланирован в размере 10% годовых.

Таблица 20 – Структура ежемесячных расходов физкультурно-спортивной организации (модель 3) [60]

<b>Статьи затрат</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>
Фонд оплаты труда с начислениями (взносы в социальные фонды)	501,2
В том числе:	
Фонд оплаты труда тренеров (с начислениями)	410,1
Фонд оплаты труда административно-управленческого персонала (с начислениями)	91,1
Коммунальные расходы	115
Маркетинговые расходы	50
Общехозяйственные расходы	45
Прочие расходы	43
<b>Итого расходов</b>	<b>754,2</b>

Заработная плата тренеров: исходя из числа предлагаемых услуг, рассчитывается заработная плата тренеров. Предполагается, что каждый тренер получает заработную плату в размере 35 тысяч рублей в месяц. В рамках данной модели предполагается привлечение 9 тренеров (2 тренера в малый и большой бассейн, 1 тренер по мини-футболу, 1 тренер по волейболу, 2 тренера в тренажерный зал, 1 тренер для контроля за залами настольного тенниса и бадминтона, 1 тренер по аэробике и 1 тренер по боксу).

Коммунальные расходы рассчитываются, исходя из существующего уровня расходов.

Заработная плата сотрудников представляет собой расходы на содержание административного персонала. В модели 3 предполагается найм 2

администраторов и специалиста по рекламе. Заработная плата администраторов составляет 20 тысяч рублей в месяц. Заработная плата специалиста по рекламе и продвижению услуг – 30 тысяч рублей в месяц. Расходы на рекламу и продвижение сайта являются постоянной величиной для каждой из рассматриваемых моделей.

Проведем анализ расходов и доходов по предложенным моделям 1-3 с позиций расширения ассортимента оказываемых услуг и получаемых доходов.

Самой ограниченной по ассортименту услуг и получаемым доходам является модель 3, когда финансирование деятельности по проекту проводится частным инвестором по заданию государства.

План доходов спортивного клуба «Грифон» по модели 3 представлен в таблице 21.

Показатели рассчитываются следующим образом:

1. Доход от реализации услуг студентам ВУЗа, посещающим обязательные занятия, рассчитываем по формуле 1:

$$SR = F_1 * Q_1, \text{ где} \quad (1)$$

$F_1$  - количество студентов, посещающих обязательные занятия;

$Q_1$  - объем бюджетного финансирования на человека в месяц.

Планируемое количество студентов составляет 1500 человек при умножении на объем бюджетного финансирования (150 рублей на человека в месяц) получаем 225,0 тыс. рублей в месяц.

2. Доход от реализации услуг студентам и сотрудникам ВУЗа (продажа льготных абонементов) рассчитываем по формуле 2:

$$SR = P_1 * Q_1 + P_2 * Q_2 + P_3 * Q_3 + P_n * Q_n, \text{ где} \quad (2)$$

$SR$  – выручка от реализации услуг (продажи абонементов);

$P_n$  – цена абонемента;

$Q_n$  – количество проданных абонементов.

Доход от реализации услуг студентам и сотрудникам ВУЗа (продажа льготных абонементов). Рассчитывается на существующем в настоящее время уровне. На данном этапе льготные абонементы приобретаются в количестве 285, из них 150 абонементов в бассейн по цене 1200 рублей в месяц, 45 абонементов по цене 2400 рублей в месяц, 82 абонементов в тренажерный зал по средней цене 1250 рублей в месяц.

Таблица 21 – План доходов спортивного клуба «Грифон» по модели 3 (тыс. руб. / месяц)

<b>Статьи доходов</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>
Доход от реализации услуг студентам ВУЗа, посещающим обязательные занятия	225,0
Доход от реализации услуг студентам ВУЗа и сотрудникам, посещающим дополнительные занятия	390,5
Доход от реализации услуг сторонним клиентам	270,9
<b>Итого:</b>	<b>886,4</b>

3. Доход от реализации услуг сторонним потребителям составляет: 52 абонементов по цене 4000 рублей в месяц в бассейн, 37 абонементов в тренажерный зал по цене 1700 рублей в месяц. Расчет выручки также производится по формуле 2.

Проанализировав показатели планируемых доходов и расходов спортивного клуба, «Грифон», можно произвести расчет рентабельности для инвестора по варианту модели 3.

Особенности модели:

- финансирование реконструкции объекта за счет частного инвестора по заданию государства;
- частный инвестор получает право пользования и владения на период возврата инвестиций и получения прибыли в размере 10% годовых;
- частный инвестор получает прибыль от оказания льготных услуг на коммерческой основе и сторонних клиентов и покрытия

расходов на организацию обязательных занятий для студентов из средств бюджета;

- государство покрывает часть расходов за счет средств бюджета на обязательное финансирование вузовских ведомственных организаций физической культуры и спорта с целью формирования человеческого капитала.

Размер инвестиций – 2610 тыс. рублей (таблица 22).

Для проведения анализа эффективности инвестиций по модели 3 проведен расчет показателей NPV (чистая текущая стоимость инвестиций), PI (индекс рентабельности инвестиций), IRR (внутренняя норма доходности) и ROI (окупаемость инвестиций).

Показатель ROI равняется отношению прибыли за проектный период к инвестициям:

$$ROI = \frac{P}{I} * 100\% , \text{ где} \quad (3)$$

P – прибыль,

I – инвестиции.

Следующим рассчитываемым показателем станет чистая приведенная стоимость (NPV):

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+r)^t} - \sum_{i=1}^m \frac{IC}{(1+r)^t}, \text{ где} \quad (4)$$

CF – денежный поток проекта;

IC – инвестиции;

r – ставка дисконтирования.

В случае, если инвестиции единовременные формула принимает следующий вид:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+r)^t} - IC, \text{ где} \quad (5)$$

I – единовременные (стартовые) инвестиции.

Для расчета ставки дисконтирования рассматривается безрисковая ставка – 5,5%, инфляционные ожидания на уровне 3,9%, а также вероятность возникновения таких рисков как:

- риск влияния сезонности на продажи услуг – 2%;
- риск сокращения количества студентов ВУЗа (потребителей физкультурно-спортивных услуг) – 1%;
- риск существенного увеличения расходов на коммунальные платежи – 1%;
- риск увеличения расходов на заработную плату – 1,6%.

Исходя из оценки уровня безрисковой ставки и оценки рисков, ставка дисконтирования для расчета эффективности проектов составляет 15%.

Далее необходимо рассчитать индекс рентабельности инвестиций по формуле 6:

$$PI = \frac{PV}{I}, \text{ где} \quad (6)$$

$PV = \sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+r)^t}$  – суммарный дисконтированный доход по проекту (текущая стоимость будущих денежных поступлений);

$I$  – единовременные (стартовые) инвестиции;

Если полученный результат больше 1, то инвестиционный проект можно считать рентабельным.

Следующим показателем станет дисконтированный срок окупаемости (DPP):

$$DPP = \frac{IC}{PV_{\text{ср.год}}}, \text{ где} \quad (7)$$

$PV$  – среднегодовой дисконтированный доход по проекту;

$IC$  – единовременные (стартовые) инвестиции.

Внутренняя рентабельность проекта (IRR) находится из уравнения по формуле 8:

$$\sum_{i=1}^n \frac{CF}{(1+IRR)^t} = \sum_{i=1}^m \frac{IC}{(1+IRR)^t}, \text{ где} \quad (8)$$

$CF$  – денежный поток проекта;

$IC$  – инвестиции;

В связи с тем, что наиболее простой по применению, но наименее эффективной, как показали расчеты, является модель № 3, приведем ниже

анализ показателей эффективности по всем трем моделям начиная с модели № 3 и заканчивая моделью № 1.

По результатам проведенного расчета по модели 3 (с учетом того, что два месяца в году спортивный комплекс не функционирует) были получены следующие значения показателей (таблица 22).

Таблица 22 – Анализ показателей инвестиционного проекта по модели 3

Показатель	Значение показателя
Чистая текущая стоимость инвестиций (NPV, тыс. рублей)	411,4
Внутренняя норма доходности (IRR, %)	24,2%
Индекс рентабельности инвестиций (PI)	1,16
Рентабельность инвестиций (ROI, %)	152%
Срок окупаемости (PP)	2,5 года

Таким образом, по **модели 3** инвестор получает возврат затрат и запланированную прибыль в течение 3 лет. При этом чистая текущая стоимость инвестиций (NPV) составит 411,4 тыс. рублей, рентабельность инвестиций (ROI) составит 152%, внутренняя норма доходности (IRR) составит 24,2%, индекс рентабельности инвестиций (PI) составит 1,16.

В дальнейшем спортивный объект передается под управление ведомственной организации (ВУЗа). Физкультурно-спортивная организации имеет возможность оказывать базовый комплекс услуг и выполнять социальную функцию по формированию человеческого капитала.

Основным недостатком данной модели является то, что организация получает недостаточную прибыль для дальнейшего совершенствования деятельности, расширения комплекса услуг и поддержания технического оснащения спортивного объекта на надлежащем уровне.

Рассмотрим **модель 2**, при которой финансирование осуществляется частным инвестором на срок заключения договора. В рамках данной модели осуществляется расширение комплекса предлагаемых услуг, соответственно затраты на обслуживание спортивного объекта, зарплату тренеров и другие

виды расходов повышаются. Но вместе с этим увеличивается и доход от эксплуатации спортивного объекта.

В рамках модели 2 предполагается предоставление базового комплекса услуг, оказываемых спортивным клубом в настоящее время, а также большее привлечение студентов и сотрудников ВУЗа к платным занятиям.

Помимо комплекса услуг, оказываемых по модели 3, предполагается дополнительное введение занятий по аквааэробике, йоги, 3 видов единоборств и закупка более современных видов тренажеров для зала. Это даст возможность повысить посещаемость спортивного клуба сторонними клиентами и привлечь большее количество студентов и сотрудников на условиях продажи льготных абонементов.

План единовременных инвестиционных расходов на реконструкцию спортивного комплекса «Грифон» по модели 2 представлен в таблице 23.

Таблица 23 – Единовременные инвестиционные расходы по проекту (реконструкция спортивного клуба) [60]

<b>Статьи затрат</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>
Затраты на реконструкцию помещения	800
Затраты на закупку оборудования	2760
Затраты на закупку мебели	400
<b>Итого инвестиции</b>	<b>3960</b>

Структура ежемесячных расходов по модели 2 (финансирование частным инвестором) представлена в таблице 24. В данном случае частный инвестор заключает договор на эксплуатацию объекта на срок 3 года. После этого объект передается под управление ведомственного учреждения.

Заработная плата тренеров рассчитывается исходя из количества предлагаемых услуг. Средняя заработная плата тренера 35 тысяч рублей в месяц. В рамках данной модели предполагается привлечение 14 тренеров (дополнительно привлекаются 1 тренер по аквааэробике, 1 тренер по йоге, 3 тренера по восточным единоборствам).



Таблица 24 – Структура ежемесячных расходов спортивной организации (модель 2)

<b>Статьи затрат</b>	<b>Сумма, тыс.руб.</b>
Фонд оплаты труда с начислениями (взносы в социальные фонды)	729,1
В том числе:	
Фонд оплаты труда тренеров (с начислениями)	638,0
Фонд оплаты труда административно-управленческого персонала (с начислениями)	91,1
Коммунальные расходы	115,0
Маркетинговые расходы	50,0
Общехозяйственные расходы	45,0
Прочие расходы	43,0
<b>Итого расходов</b>	<b>982,1</b>

Заработная плата сотрудников представляет собой расходы на содержание административного персонала. В модели 2 предполагается найм 2 администраторов и специалиста по рекламе. Заработная плата администраторов составляет 20 тысяч рублей в месяц. Заработная плата специалиста по рекламе и продвижению услуг – 30 тысяч рублей в месяц.

Расходы на рекламу и продвижение сайта являются постоянной величиной для каждой из рассматриваемых моделей.

План доходов спортивного клуба «Грифон» по модели 2 представлен в таблице 25.

Показатели рассчитываются следующим образом:

- Доход от реализации услуг студентам ВУЗа, посещающим обязательные занятия, можно рассчитать по формуле [60]:

$$SR = F_1 * Q_1, \text{ где} \quad (9)$$

$F_1$  - количество студентов, посещающих обязательные занятия;

$Q_1$  - объем бюджетного финансирования на человека в месяц.

Планируемое количество студентов составляет 1500 человек при умножении на объем бюджетного финансирования (150 рублей на человека в месяц) получаем 225,0 тыс. рублей в месяц.

4. Доход от реализации услуг студентам и сотрудникам ВУЗа (продажа льготных абонементов) можно рассчитать по формуле 2:

$$SR = P_1 * Q_1 + P_2 * Q_2 + P_3 * Q_3 + P_n * Q_n, \text{ где} \quad (10)$$

SR – выручка от реализации услуг (продажи абонементов);

$P_n$  – цена абонемента;

$Q_n$  – количество проданных абонементов.

Предполагается, что за счет введения дополнительного комплекса услуг посещаемость повысится на 30%. Соответственно, можно произвести расчет продаж льготных абонементов. Общее количество – 400, из них 200 абонементов в бассейн по цене 1200 рублей в месяц, 80 абонементов по цене 2400 рублей в месяц, 120 абонементов в тренажерный зал по средней цене 1250 рублей в месяц.

Доход от реализации услуг сторонним потребителям также повысится за счет введения новых услуг и по прогнозным данным составит: 100 абонементов по цене 4000 рублей в месяц в бассейн, 60 абонементов в тренажерный зал по цене 1700 рублей в месяц. Расчет выручки также производится по формуле 2.

Таблица 25 – План доходов спортивного клуба «Грифон» по модели 2 (тыс. руб. / месяц)

Статьи доходов	Сумма, тыс. руб.
Доход реализации услуг студентам ВУЗа, посещающим обязательные занятия	225,0
Доход реализации услуг студентам ВУЗа и сотрудникам, посещающим дополнительные занятия	582,0
Доход от сторонних клиентов	502,0
Итого	1309,0

По результатам проведенного расчета по модели 2 были получены следующие значения показателей (таблица 26).

Таблица 26 – Анализ показателей инвестиционного проекта по модели 2

Показатель	Значение показателя (расчет на 2 года)	Значение показателя (расчет на 3 года)
Чистая текущая стоимость инвестиций (NPV, тыс. рублей)	1354,4	3503,8
Внутренняя норма доходности (IRR, %)	41,1%	63,75
Индекс рентабельности инвестиций (PI)	1,34	1,88
Рентабельность инвестиций (ROI, %)	165%	247,7
Срок окупаемости (PP)	2 года	2 года

Таким образом, если бы по **модели 2** инвестор получал возврат затрат и запланированную прибыль в течение 2 лет, чистая текущая стоимость инвестиций (NPV) составила бы 1354,4 тыс. рублей, рентабельность инвестиций (ROI) составила бы 165%, внутренняя норма доходности (IRR) – 41,1%, индекс рентабельности инвестиций (PI) – 1,34.

Если по модели 2 инвестор получает возврат затрат и запланированную прибыль в течение 3 лет, чистая текущая стоимость инвестиций составит 3503,8 тыс. рублей, рентабельность инвестиций (ROI) составит 247,7%, внутренняя норма доходности – 63,75% индекс рентабельности инвестиций (PI) – 1,88.

После окончания срока действия договора спортивный объект переходит под управление ВУЗа. При реализации данной модели расширяется комплекс услуг физкультурно-спортивной организации и усовершенствуется материально-техническая база. Физкультурно-спортивная организация получает возможность улучшить качество и ассортимент услуг для социально важных групп населения (студентов и сотрудников ВУЗа), а также сторонних клиентов.

**Модель 1** – финансирование реконструкции и управление объектом за счет частного инвестора и государства.

Особенности модели:

- финансирование осуществляется и государством, и частным инвестором;
- ведомственная физкультурно-спортивная организация ВУЗа остается под управлением ведомства;
- государство покрывает часть расходов за счет средств бюджета на обязательное финансирование ведомственных организаций физической культуры и спорта ВУЗа и часть средств за счет целевых программ на развитие ФКиС с целью формирования человеческого капитала.

В рамках модели 1 предполагается предоставление полного комплекса услуг и дополнительное введение сервисных услуг (массаж, создание банного комплекса и т. д.). Помимо комплекса услуг, которые будут осуществляться по модели 2, предполагается введение дополнительных занятий по танцам, степ-аэробике и силовых тренировок. В данном случае спортивный клуб будет иметь возможность обеспечить ассортимент наиболее популярных среди населения услуг.

План единовременных инвестиционных расходов на реконструкцию спортивного комплекса «Грифон» по модели 1 представлен в таблице 27.

Таблица 27 – Единовременные инвестиционные расходы по проекту в рамках модели 1 (реконструкция спортивного комплекса) []

<b>Статьи затрат</b>	<b>Сумма, тыс.руб.</b>
Затраты на реконструкцию помещения	1500
Затраты на закупку оборудования	4210
Затраты на закупку мебели	600
<b>Итого инвестиции</b>	<b>6310</b>

Структура ежемесячных расходов по модели 1 (финансирование частным инвестором и государством за счет целевых программ) представлена в таблице 28. В данном случае частный инвестор заключает договор на эксплуатацию объекта и получает право пользования и владения.

Фонд заработной платы тренеров: исходя из числа предлагаемых услуг, рассчитывается заработная плата тренеров. Предполагается, что каждый тренер получает заработную плату в размере 35 тысяч рублей в месяц. В рамках данной модели предполагается привлечение 17 тренеров (дополнительно привлекаются 1 тренер по танцам, 1 тренер по степ-аэробике, 1 тренер по силовым тренировкам).

Фонд заработной платы сотрудников представляет собой расходы на содержание административного персонала. В модели 1 предполагается дополнительный найм администратора банного комплекса и массажиста. Заработная плата администраторов составляет 20 тысяч рублей в месяц. Заработная плата массажиста – 30 тысяч рублей в месяц.

Расходы на рекламу и продвижение сайта являются постоянной величиной для каждой из рассматриваемых моделей.

Таблица 28 – Структура ежемесячных расходов спортивной организации (модель 1)

<b>Статьи затрат</b>	<b>Сумма, тыс.руб.</b>
Фонд оплаты труда с начислениями (взносы в социальные фонды)	930,9
В том числе:	
Фонд оплаты труда тренеров (с начислениями)	774,7
Фонд оплаты труда административно-управленческого персонала (с начислениями)	156,2
Коммунальные расходы	115,0
Маркетинговые расходы	50,0
Общехозяйственные расходы	45,0
Прочие расходы	43,0
<b>Итого расходов</b>	<b>1183,9</b>

План доходов спортивного клуба «Грифон» по модели 1 представлен в таблице 29.

Показатели рассчитываются следующим образом:

1. Доход от реализации услуг студентам ВУЗа, посещающим обязательные занятия, рассчитываем по формуле 6:

$$SR = F_1 * Q_1, \text{ где} \quad (11)$$

$F_1$  - количество студентов, посещающих обязательные занятия;

$Q_1$  - объем бюджетного финансирования на человека в месяц.

Планируемое количество студентов составляет 1500 человек при умножении на объем бюджетного финансирования (150 рублей на человека в месяц) получаем 225,0 тыс. рублей в месяц.

2. Доход от реализации услуг студентам и сотрудникам ВУЗа (продажа льготных абонементов) рассчитываем по формуле 2:

$$SR = P_1 * Q_1 + P_2 * Q_2 + P_3 * Q_3 + P_n * Q_n, \text{ где} \quad (12)$$

$SR$  – выручка от реализации услуг (продажи абонементов);

$P_n$  – цена абонемента;

$Q_n$  – количество проданных абонементов.

Доход от реализации услуг студентам и сотрудникам ВУЗа (продажа льготных абонементов). Предполагается, что расширение комплекса услуг позволит повысить посещаемость спортивного клуба на 50% за счет продажи льготных абонементов. Соответственно, можно произвести расчет продаж льготных абонементов. Общее количество – 600, из них 300 абонементов в бассейн по цене 1200 рублей в месяц, 120 абонементов по цене 2400 рублей в месяц, 180 абонементов в тренажерный зал по средней цене 1250 рублей в месяц.

3. Доход от реализации услуг сторонним потребителям также повысится за счет введения новых услуг и по прогнозным данным составит: 150 абонементов по цене 4000 рублей в месяц в бассейн, 150 абонементов в тренажерный зал по цене 1700 рублей в месяц. Расчет выручки также производится по формуле 2.

Таблица 29 – План доходов спортивного клуба «Грифон» по модели 1  
(тыс. руб. / месяц)

Статьи доходов	Сумма, тыс. руб.
Доход реализации услуг студентам ВУЗа, посещающим обязательные занятия	225,0
Доход реализации услуг студентам ВУЗа и сотрудниками, посещающим дополнительные занятия	873,0
Доход от сторонних клиентов	855,0
Итого	1953,0

По результатам проведенного расчета по модели 1 были получены следующие значения показателей (таблица 30).

Таблица 30 – Анализ показателей инвестиционного проекта по модели 1

Показатель	Значение показателя (расчет на 1 год)	Значение показателя (расчет на 3 года)
Чистая текущая стоимость инвестиций (NPV, тыс. рублей)	378,1	11250,1
Внутренняя норма доходности (IRR, %)	21,9%	108,4
Индекс рентабельности инвестиций (PI)	1,1	2,78
Рентабельность инвестиций (ROI, %)	121,9%	365,6
Срок окупаемости (PP)	1 год	1 год

Если по модели 1 инвестор получает возврат затрат и запланированную прибыль в течение 1 года. При этом чистая текущая стоимость инвестиций составит 378,1 тыс. рублей, рентабельность инвестиций составит (ROI) 121,9%, внутренняя норма доходности (IRR) – 21,9%, индекс рентабельности инвестиций (PI) – 1,1.

Если по модели 1 инвестор получает возврат затрат и запланированную прибыль в течение 3 лет чистая текущая стоимость инвестиций составит 11250,1 тыс. рублей, рентабельность инвестиций составит (ROI) 365,6%, внутренняя норма доходности – 108,4%, индекс рентабельности инвестиций (PI) – 2,78.

После окончания срока действия договора спортивный объект переходит под управление ВУЗа. При реализации данной модели расширяется комплекс услуг спортивной организации и усовершенствуется материально-техническая база. Спортивная организация получает возможность улучшить качество и ассортимент услуг для социально важных групп населения (студентов и сотрудников ВУЗа, сторонних клиентов в сегменте эконом-класса).

В таблице 31 представлена типология услуг по каждой из рассматриваемых моделей.

Таблица 31 – Типология услуг, оказываемых в рамках моделей ГЧП

Комплекс услуг	Модель 3	Модель 2	Модель 1
<b>Базовый комплекс услуг (академические занятия кафедры физкультуры)</b>			
- Волейбол	+	+	+
- Услуги большого бассейна	+	+	+
- Мини-футбол	+	+	+
- Групповые занятия по аэробике	+	+	+
- Групповые занятия по боксу	+	+	+
<b>Сопутствующий комплекс услуг (привлечение студентов и сотрудников ВУЗа к платным занятиям)</b>			
- Услуги малого бассейна	+	+	+
- Услуги тренажерного зала	+	+	+
- Бадминтон	+	+	+
- Настольный теннис	+	+	+
- Аквааэробика	+	+	-
- Йога	+	+	-
- Восточные единоборства	+	+	-
- Занятия танцами	+	-	-
- Степ-аэробика	+	-	-
- Силовые тренировки	+	-	-
<b>Сервисные услуги</b>			
- Услуги банного комплекса	+	-	-
- Массаж	+	-	-



Таким образом, в рамках реализации каждой из моделей предполагается оказание разных по ассортименту услуг. Реализациям модели 3 предполагается оказание базового и небольшого количества сопутствующего комплекса услуг. В соответствии с реализацией модели 1 предполагается наиболее полный комплекс базовых, сопутствующих и сервисных услуг для привлечения максимального числа клиентов и реализации задач по формированию человеческого капитала. Модель 2 предполагает реализацию промежуточного варианта.

В таблицах 31 и 32 представлен анализ полученных результатов по 3 моделям. В таблице 31 приведены показатели эффективности проекта по трем моделям при условии периода реализации проекта 3 года.

Таблица 32 – Результаты расчета эффективности внедрения моделей ГЧП на базе ведомственной физкультурно-спортивной организации (период реализации проекта составляет 3 года)

Показатель	Модель 3	Модель 2	Модель 1
Период реализации проекта n	3 года	3 года	3 года
Чистая текущая стоимость инвестиций (NPV, тыс. рублей)	411,4	3503,8	11250,1
Внутренняя норма доходности (IRR, %)	24,2	63,75	108,4
Индекс рентабельности инвестиций (PI)	1,16	1,88	2,78
Рентабельность инвестиций (ROI, %)	152	247,7	365,6
Срок окупаемости (PP)	2,5 года	2 года	1 год

В таблице 33 приведены показатели эффективности инвестиционного проекта при условии реализации проекта в течение периода равного соответственно: 3 года, 2 года, 1 год.

Таблица 33 – Результаты расчета эффективности внедрения моделей ГЧП на базе ведомственной физкультурно-спортивной организации (период реализации проекта соответствует дисконтированному сроку окупаемости)

Показатель	Модель 3	Модель 2	Модель 1
Период реализации проекта n	3 года	2 года	1 год
Чистая текущая стоимость инвестиций (NPV, тыс. рублей)	411,4	1354,4	378,1
Внутренняя норма доходности (IRR, %)	24,2	41	21,9
Индекс рентабельности инвестиций (PI)	1,16	1,34	1,1
Рентабельность инвестиций (ROI, %)	152	165	121,9
Срок окупаемости (PP)	2,5 года	2 года	1 год

Безусловно, более приемлемым для инвестора является модель 1. В данном случае спортивный комплекс остается в собственности государства, а право пользования и владения передается частному инвестору.

Инструментом софинансирования реализации проекта по данной модели ГЧП могут стать федеральные и региональные целевые программы.

На основании выполненных расчетов был разработан механизм финансирования деятельности спортивного клуба «Грифон» с использованием механизма государственно-частного партнерства, представленный на рисунке 15.

На основании соглашения о ГЧП с частным инвестором предполагаются следующие источники финансирования деятельности спортивного клуба «Грифон»:

- Бюджетные средства. Бюджетные средства выделяются ведомственной организации физической культуры и спорта на основе закона от 22.08.1996 г. № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».

- Доходы от коммерческой деятельности. К доходам от коммерческой деятельности в рамках ведомственной организации физической культуры и спорта относится продажа абонементов на дополнительные занятия для студентов и сотрудников вуза, а также для сторонних клиентов, оказания дополнительных услуг, проведения массовых мероприятия [61].

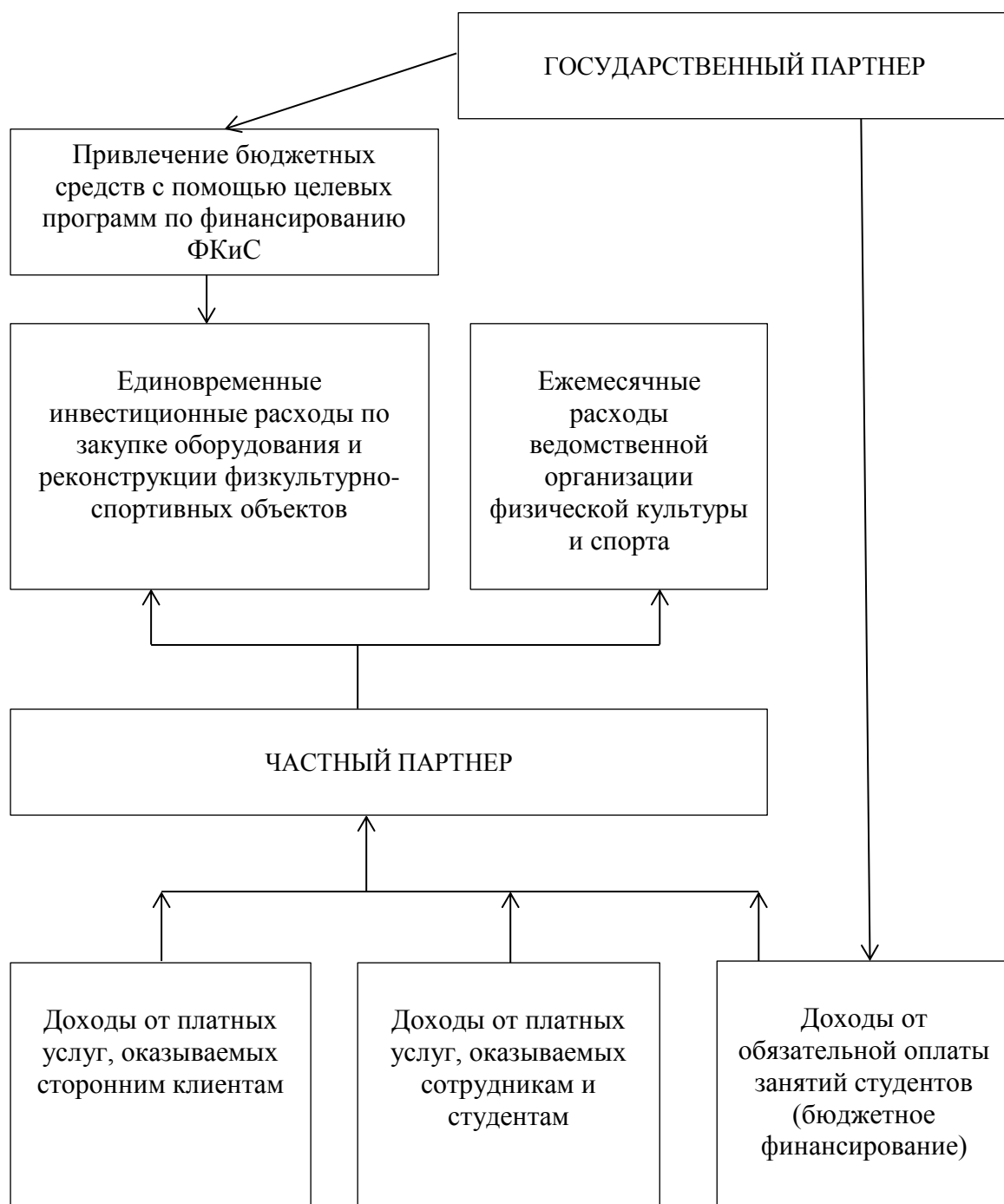


Рисунок 15 - Механизм финансирования деятельности ведомственной организации физической культуры и спорта

На основании соглашения о ГЧП с частным инвестором предполагаются следующие источники финансирования деятельности спортивного клуба «Грифон»:

- Бюджетные средства. Бюджетные средства выделяются ведомственной организации физической культуры и спорта на основе закона от 22.08.1996 г. № 125-ФЗ «О высшем и послевузовском профессиональном образовании».
- Доходы от коммерческой деятельности. К доходам от коммерческой деятельности в рамках ведомственной организации физической культуры и спорта относится продажа абонементов на дополнительные занятия для студентов и сотрудников вуза, а также для сторонних клиентов, оказания дополнительных услуг, проведения массовых мероприятия [61].

Таким образом, механизм финансирования ведомственной организации физической культуры и спорта ВУЗа с использованием механизма государственно-частного партнерства позволяет преодолеть ограниченные финансовые возможности государственного образовательного учреждения при реализации проектов в сфере физической культуры и спорта. Одновременно позволяет использовать управленческий опыт частного инвестора с целью повышения эффективности деятельности ведомственной организации физической культуры и спорта.

Рассмотрим перспективы реализация инвестиционного проекта с помощью метода сценариев. В соответствии с прогнозами предполагается развитие следующей ситуации (таблица 34).

Таблица 34 - Маркетинговый прогноз состояния внешней среды

Прогноз маркетологов	Фактический	
	Благоприятный	Неблагоприятный
Благоприятный	0,74	0,26
Неблагоприятный	0,33	0,67

В случае развития сценария, соответствующего неблагоприятному прогнозу, для спортивного клуба «Грифон» представляется целесообразным внедрение дополнительных направлений деятельности, таких как проведение выездных тренировок и мероприятий, а также расширение спектра предоставляемых услуг. В случае формирования благоприятной ситуации организация и проведение спортивных фестивалей позволит получить дополнительную прибыль.

Применение механизма государственно-частного партнерства с одной стороны позволяет перенести часть рисков с ведомственной организации физической культуры и спорта на частного инвестора, с другой стороны частный инвестор получает возможность осуществить долгосрочные финансовые вложения и получить предсказуемую доходность на протяжении длительного периода времени.

Данный механизм государственно-частного партнерства может быть распространён на ведомственные организации физической культуры и спорта высших учебных заведений Российской Федерации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На современном этапе экономического развития актуальной является проблема поиска эффективных методов управления и разработки модели финансирования услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта. Направленность на удовлетворение потребностей определенных групп населения, значимых для социального развития общества, с точки зрения автора диссертации, и должна стать тем средством, которое позволит повысить экономическую и социальную эффективность деятельности ведомственных организаций физической культуры и спорта.

В ходе выполнения научно-исследовательской работы автором были получены следующие результаты:

- изучена государственная политика в сфере регулирования физической культуры и спорта в современных условиях;
- дана характеристика ведомственных организаций физической культуры и спорта как основного элемента инфраструктуры предоставления услуг физической культуры и спорта;
- рассмотрены особенности и тенденции развития ведомственных организаций физической культуры и спорта на примере Санкт-Петербурга;
- дана характеристика особенностям услуг в ведомственных физкультурно-спортивных организациях на базе ВУЗов;
- проведен анализ потребительского поведения на рынке услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта (на примере ВУЗа);
- разработана методика дифференциации услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта;
- проведен анализ ресурсного обеспечения ведомственных организаций физической культуры и спорта;

- разработан алгоритм управления физкультурно-спортивными объектами;
- разработан механизм финансирования ведомственных организаций физической культуры и спорта с применением моделей государственно-частного партнерства;
- разработан алгоритм заключения договоров государственно-частного партнерства с применением цифровой платформы по проектам в сфере физической культуры и спорта.

Предложенная автором работы классификация услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта, основным критерием которой является ориентация на удовлетворение определенных потребностей, позволила выделить группы услуг, ориентированные на конкретное целевое воздействие на потребителя услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта:

- услуги, связанные с активной физкультурной и спортивной деятельностью населения;
- услуги, предусматривающие пассивное участие населения в процессе спорта и физической культуры;
- услуги, предоставляемые организациями физической культуры и спорта, направленные на повышение жизненного тонуса и общее оздоровление;
- услуги, направленные на поддержание в надлежащем состоянии спортивного инвентаря;
- сопутствующие услуги;
- услуги, предоставляемые предприятиям и организациям (рекламно-информационные, предоставление помещений в аренду и т. п.).

Предложенная автором классификация услуг в сфере физической культуры и спорта позволит определить подходы к управлению данными

услугами, разграничить сферу ответственности за качество предоставляемых услуг среди различных подразделений в рамках одной организации физической культуры и спорта, обеспечит правильность подхода к ценообразованию на различные виды услуг физической культуры и спорта.

Необходимо отметить, что сегодня на рынке услуг физической культуры и спорта характерно нарастание тенденции коммерциализации. Эта тенденция приводит к тому, что ряд важных социальных задач, которые должны решаться ведомственными спортивными организациями, действующими на базе учреждений высшего образования, выполняется не в полной мере. Можно наблюдать усиление конкуренции при распределении бюджетных средств и средств, предоставляемых в рамках целевых программ.

Среди направлений совершенствования деятельности ведомственных организаций физической культуры и спорта ВУЗов можно выделить:

- предоставление качественных услуг физической культуры и спорта целевым группам, значимым для социального развития (студентам, молодежи, малообеспеченным гражданам, пенсионерам);
- развитие качества и ассортимента услуг физической культуры и спорта, предлагаемых на коммерческой основе;
- совершенствование материально-технической базы физкультурно-спортивной организации за счет привлечения дополнительных инвестиций.

Для разработки эффективного механизма управления услугами ведомственных организаций физической культуры и спорта автором была разработана методика дифференциации услуг ведомственных организаций физической культуры и спорта, а также механизм финансирования с использованием модели финансирования деятельности ведомственных спортивных организаций в рамках государственных целевых программ и государственно-частного партнерства.



В целях привлечения инвестиций для реновации объектов физической культуры и спорта рассмотрены модели государственно-частного партнерства. Наиболее перспективной представляется модель с привлечением средств частного инвестора с последующим возмещением государством за счет целевых программ и передачи права на управление ведомственной организации физической культуры и спорта.

Автором диссертационного исследования осуществлены расчеты эффективности инвестиционных проектов по трем моделям ГЧП на примере физкультурно-спортивный объекта, находящегося в управлении СПбГЭУ и функционирующего как спортивный клуб «Грифон», расположенного по адресу (Санкт-Петербург, Апраксин пер. 13) .

На основании выполненных расчетов был разработан механизм финансирования деятельности ведомственной организации физической культуры и спорта ВУЗа с использованием механизма государственно-частного партнерства.

Механизм финансирования ведомственной физкультурно-спортивной организации ВУЗа с использованием ГЧП позволяет преодолеть ограниченные финансовые возможности государственного образовательного учреждения при реализации проектов в сфере физической культуры и спорта. Кроме того, это дает возможность использовать управленческие опыт и навыки частного инвестора с целью повышения эффективности деятельности ведомственной физкультурно-спортивной организации и улучшения качества предоставляемых услуг [61].

Совершенствование управления услугами спортивного клуба «Грифон» Санкт-Петербургского Государственного экономического университета как ведомственной организации физической культуры и спорта является многоаспектным процессом, который направлен на повышение социальной эффективности деятельности и качества предоставляемых услуг физической культуры и спорта.

Механизм финансирования ведомственной организации физической культуры и спорта с использованием моделей государственно-частного партнерства позволяет расширить финансовые возможности при реализации проектов в сфере физической культуры и спорта.

Применение механизма государственно-частного партнерства с одной стороны позволяет перенести часть рисков на частного инвестора, с другой стороны частный инвестор получает возможность осуществить долгосрочные финансовые вложения и получить гарантированную доходность в течение определенного периода времени.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Государственная программа Российской Федерации "Развитие физической культуры и спорта", утверждена Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 N 302 (ред. от 29.03.2019).
2. Гражданский Кодекс РФ (30.11.1994 г. N 51-ФЗ, в ред. ред. от 21.07.2014 г. с изменениями на 31.12.2020 г.).
3. ГОСТ Р 52024-2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования. Принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 18.03.2003 г. № 80-ст.
4. Концепции демографической политики РФ на период до 2025 года, утверждена Указом Президента РФ от 09.10.2007 года № 1351.
5. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года, утверждена Распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018 г.).
6. Концепция подготовки спортивного резерва в РФ до 2025 года, утверждена распоряжением Правительства РФ от 17.10.2018 N 2245-р
7. План мероприятий по реализации Концепции подготовки спортивного резерва в Российской Федерации до 2025 года".
8. Паспорт федерального проекта "Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта, а также подготовка спортивного резерва"(утв. проектным комитетом по национальному проекту "Демография" в ГИИС "Электронный бюджет" 29.04.2019г.).
9. Перечень поручений по итогам расширенного заседания президиума Государственного совета, утвержден Президентом РФ 18.12.2018 N Пр-2426ГС.

10. Стратегия развития физической культуры и спорта на период до 2020 года, утверждена Распоряжением Правительства РФ от 07.08.2009 N 1101-р.
11. Стратегия развития спортивной индустрии до 2035 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 3 июня 2019 г. N 1188-р.
12. Распоряжение Правительства РФ от 10.05.2017 N 894-р «Об утверждении Методических рекомендаций по выявлению и реализации непрофильных активов».
13. Указ Президента РФ № 596 "О долгосрочной государственной политике" и Поручения Президента Российской Федерации от 22 февраля 2016 г. N Пр-348.
14. Указ Президента РФ от 07.05.2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».
15. Федеральный закон от 04.12.2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 26.07.2017 № 204-ФЗ).
16. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях».
17. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
18. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
19. Федеральный закон от 31.12.2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации», но планируется внести изменения в виде проекта Федерального закона «О защите и поощрении

- капиталовложений в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».
20. Федеральный Закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 N 7-ФЗ в(в ред. Федеральных законов от 24.07.2007 N 215-ФЗ, от 08.05.2010 N 83-ФЗ, от 14.06.2011 N 142-ФЗ, от 18.07.2011 N 239-ФЗ).
21. Федеральная целевая программа "Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы", утверждена Постановлением Правительства РФ от 21.01.2015 N 30 (ред. от 18.06.2019г.).
22. Акинин П.В. Физическая культура и спорт в системе высшего профессионального образования: сборник научных трудов по материалам Всероссийской Научно-практической конференции 21-22 апреля 2005 г. / П.В. Акинин. - Ставрополь, 2005. - 112 с.
23. Акишин Б.А., Юсупов Р.А., Титова Е.Б. Особенности управления кафедрой физической культуры на базе спортивного комплекса // Проблемы и инновации спортивного менеджмента в России: материалы I-й Всероссийской научно-практической конференции (Казань, 4-5 июня 2015 года) / Под ред. проф. Г.Н.Голубевой. – Казань: Поволжская ГАФКСиТ, 2015.
24. Алешин В.В. Организационно-экономические аспекты деятельности спортивного комплекса: метод, пособие/В.В.Алешин. – М.: Физическая культура и спорт, 2009.
25. Алиев Э.Г. Содержание и направленность управления деятельностью спортивной федерацией (на примере Ассоциации мини-футбола России) / Э.Г.Алиев. – Санкт-Петербург: Изд-во Политех, ун-та, 2010.
26. Ахинов Г.А., Жильцов Е.Н. Экономика общественного сектора/ Г.А. Ахинов, Е.Н.Жильцов. - Москва: Инфра-М, 2008. - 345 с.
27. Беляева Е.А. Экономические и организационные особенности государственно-частного партнерства в спортивной индустрии региона

- / Е.А. Беляева, Е.С. Чернов // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 12-4(65- 4). - С. 880-886.
- 28.Бауэр В.Г. Социальная значимость физкультуры и спорта в современных условиях развития России / В.Г. Бауэр// Теория и практика физ. культуры. – 2001. - № 1. - С. 50-56.
- 29.Борщевский Г.А. Государственно-частное партнерство: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. А. Борщевский. — Москва: Издательство Юрайт, 2015. -344 с.
- 30.Братановский С.Н., Вулах М.Г. Организация спорта в зарубежных странах: правовая идеология и политика/С.Н.Братановский, М.Г. Вулах. - Саратов: Изд-во. Саратов. Ун-та., 2001. - 116 с.
- 31.Булатов Р.А. Социально-экономические условия развития физической культуры и спорта в регионе. Автореферат диссертации на соискание степени кандидата экономических наук/ Р.А.Булатов. – М.: б.и., 2011. – С.6.
- 32.Бурменко Т.Д. Сфера услуг: экономика/ Т.Д.Бурменко, Н.Н.Даниленко, Т.А.Туренко //под ред. Т.Д.Бурменко.- Москва: Кнорус, 2008. - 328 с.
- 33.Бутова Г.Г. Исследование предпочтений населения в занятиях физической культурой и спортом в условиях формирующегося рынка услуг/Г.Г. Бутова, А.А.Казаков, В.М. Черных // Теория и практика физ. культуры. - 2006. - № 3. - С.3.
- 34.Велединский В.Г. Спортивно-оздоровительный сервис: учебник / В.Г. Велединский. – М.: КНОРУС, 2014.
- 35.Верзилин Д.Н. Оценивание эффективности использования объектов городской и рекреационной инфраструктуры для занятий физической культурой и спортом /Д.Н.Верзилин, В.Б.Мяконьков, Ю.В. Шелякова, Н.В Кочетова., А.Ю. Филимонова // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. - 2019. - № 7 (173). - С. 137-141.
- 36.Гордин В.Э., Хорева Л.В. Инновационная стратегия развития культуры и повышение качества жизни населения / В.Э.Гордин, Л.В.Хорева // В

- кн.: XII Международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества. В четырех книгах. Книга 3. / Отв. ред.: Е. Г. Ясин. Кн. 3. - Москва: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2012. – С. 158-166.
37. Горшков В.Е. Экономика физической культуры и спорта / В.Е. Горшков, В.А. Какузин, И.С. Полякова // Малаховка: МОГИФК, 1995. – 48 с.
38. Делмон Дж. Государственно-частное партнерство в инфраструктуре: практическое руководство для органов государственной власти / Дж. Делмон.- Астана: АО «Казахстанский центр государственно-частного партнерства» при финансовой поддержке Консультативного офиса по участию частного сектора в инфраструктуре (PPIAF), 2010.
39. Доев В.К. Управление экономикой рынка услуг сферы физической культуры и спорта: на материалах РСО-Алания : Автореферат дис. канд. экон. Наук/В.К.Доев. - Кисловодск: КИЭП, 2007. - 25 с.
40. Дорошенко С.В. Регион как саморазвивающаяся система: адаптация к инновационному типу развития: монография/ С.В. Дорошенко. - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010. - 204 с.
41. Епифанов В.А. Лечебная физическая культура и спортивная медицина / В.А. Епифанов. - Москва: Медицина, 2017. - 304 с.
42. Железняк Ю.Д. Основы научно-методической деятельности в физической культуре и спорте / Ю.Д. Железняк, П.К. Петров. - Москва: ИЛ, 2017. - 288 с.
43. Жильцов Е.Н. Экономика общественного сектора и некоммерческих организаций/ Е.Н.Жильцов. -Москва: МГУ, 2003. – 412 с.
44. Жильцов Е.Н., Казаков В.Н. Экономика социальных отраслей сферы услуг. Уч.пособие/ Е.Н.Жильцов, В.Н.Казаков. - Москва: ТЕИС, 2007. – 320 с.
45. Жолдак В.И. Системный подход в организации управления физкультурно-спортивного движения/ В.И.Жолдак // Физическая

- культура и спорт в Российской Федерации. Сб. статей ВНИИФК. Вып. 1. - Москва: Импульс-Принт, 2000. – 223 с.
46. Жолдак В.И., Квартальнов В.А. Менеджмент спорта и туризма / В.И. Жолдак, В.А. Квартальнов. - М., 2001. - 224 с.
47. Завадская З.Л. Экономика физической культуры и спорта / З.Л. Завадская, С.Н. Зозуля, М.И. Золотов - Москва: СпортАкадемПресс, 2001. – 436 с.
48. Зикунова И. В. Управление предпринимательской активностью в условиях делового цикла развития экономических систем: автореферат диссертации на соискание степени доктора экономических наук / И.В. Зикунова. – Санкт-Петербург: б. и., 2011. - 41 с.
49. Золотов М.И. Нормативные и маркетинговые подходы (на примере создания сети физкультурно-спортивных организаций) / М.И. Золотов // Практический маркетинг. - 2003. - № 2. – 32-35.
50. Золотов М.И. Формирование ресурсного обеспечения массовой физической культуры и спорта) / М.И. Золотов. - Москва: Физическая культура и спорт, 2003. – 412 с.
51. Зубарев Ю.А., Сучилин А.А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта / Ю.А. Зубарев., А.А. Сучилин– Волгоград, 2002. – 159 с.
52. Кабашкин В.А. Государственно-частное партнерство: международный опыт и российские перспективы / В.А. Кабашкин - Москва: ООО «МИЦ», 2010. – 117 с.
53. Кадол Н. Ф. Социальное предпринимательство в рыночной экономике / Н. Ф. Кадол. - Брянск: Дельта, 2009. - 148 с.
54. Казакевич И.В. Анализ факторов здорового образа жизни студентов спортивного факультета / И.В. Казакевич // Проблемы профессионального образования по физической культуре и спорту: Мат. IV межд. науч.-прак. конф. - Калининград, 2001. - С. 24-25.



55. Каменков, В.С. Финансирование спорта / В.С. Каменков // Спорт: экономика, право, управление. – 2011. – № 1. – С. 19–23.
56. Катасонов В.Ю. Инвестиционный потенциал экономики: механизмы формирования и использования / В.Ю. Катасонов. - Москва: Анкил, 2005.- 328с.
57. Ковалев А.О. Проектирование физкультурно-оздоровительных комплексов / А.О. Ковалев. - Москва: АСВ, 2007. - 112 с.
58. Комков А.Г. Инновационные процессы преобразования физической культуры, спорта и туризма. Информация о IX Международной научно-практической конференции/ А.Г. Комков // Теория и практика физической культуры. - 2007.- № 1. - С. 78-80.
59. Корчагин Ю.А. Человеческий капитал и процессы развития на макро - и микроуровнях/ Ю.А. Корчагин. – Воронеж: 2010. – 241с.
60. Косогорцев В.И. Реализация моделей государственно-частного партнерства в ведомственных спортивных организациях / В.И. Косогорцев, О.А. Моисеева // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. -2018. -№6.- С. 127-131.
61. Косогорцев В.И. Особенности ресурсного потенциала ведомственных спортивных организаций (на примере ВУЗов) / В.И. Косогорцев, М.М. Крстич, В.Н. Нилов // Особенности ресурсного потенциала ведомственных спортивных организаций (на примере ВУЗов) // Экономика и управление. -2019. -№ 9 (167). -С. 54-59.
62. Косогорцев В.И. Структура отрасли «Физическая культура и спорт: опыт России» / В.И. Косогорцев, И.Д. Посошков // Журнал правовых и экономических исследований. - 2017. - № 3. - С. 195-198.
63. Косогорцев В.И. Особенности использования моделей государственно-частного партнерства в ведомственных спортивных организациях / В.И. Косогорцев, Т.В. Богданова // Журнал правовых и экономических исследований. - 2019. - № 1. - С. 139-143.

- 64.Кохановский Е. Спорт как культурная индустрия в России/ Е.Кохановский// Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. - № 7. - С.141 — 147.
- 65.Кошаев М.Н. Социально-культурные услуги отрасли «Физическая культура и спорт» - формы, мотивы и потребности /М.Н.Кошаев// Ученые записки. - 2006. - Вып.21. - С.30-32.
- 66.Красовский С.Я. К вопросу о правовом регулировании физической культуры и спорта/ С.Я.Красовский// Вестник ЮУрГУ. Серия «Право». – 2013. – Том 13. - № 4. – С.23-27.
- 67.Экономика физической культуры и спорта /Кузин В.В. - Москва: СпортАкадемПресс, 2002.
- 68.Кузнецов А.К. Физическая культура / А.К. Кузнецов. - СПб.: Нева, 2004. - 324 с.
- 69.Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технологии, стратегии, 4-е изд. / К.Лавлок. - Москва: Вильяме, 2005.
- 70.Лещенко С.К. Налогообложение спонсорской помощи клубам по видам спорта и вопросы недействительности сделок / С.К. Лещенко // Консультант Плюс : Беларусь. Технология Проф – Минск, 2013.
- 71.Литвин А.В. Оценка эффективности социальных инвестиций: основы, функции, состояние исследований/ А.В.Литвин// Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2016. - № 5. – С. 133-135
- 72.Литвин А.В. Перспективы регионального спортивного маркетинга// Вопросы структуризации экономики/А.В.Литвин. – 2012. - № 5. - С.255-257.
- 73.Литвин А.В. Системная диагностика регионального спортивного комплекса: теория и инструментарий (на примере Удмуртской Республики)/А.В.Литвин // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. - № 11(323). - С.37-43.
- 74.Любимова Г.И. Проблемы инвестирования в оздоровительную культуру

- Любимова Г.И. // Теория и практика физической культуры. - 2001 - №3.- С. 15-18.
- 75.Маковеева М.В. Некоторые аспекты организационно-экономического механизма функционирования некоммерческих организаций физической культуры и спорта в переходной экономике/ М.В.Маковеева. - Москва: МАКС Пресс, 2001 - 24 с.
- 76.Маркетинг в физической культуре и спорте / Под общ.ред. Вакаловой Л.Г., Гетман Е.П. – Краснодар, КГАФК, 2013.
- 77.Маховикова Г.А. Государственно-частное партнерство: зарубежный опыт и российские реалии / Г.А. Маховикова, Н.Ф. Ефимова. – Санкт-Петербург.: Изд-во СПбГЭУ, 2013.-251с.
- 78.Мельник Т.Е. Государственно-частное партнерство в области физической культуры и спорта/ Т.Е.Мельник // Журнал российского права – 2016. № 112 (240). – С. 133 – 141.
- 79.Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / М. И. Золотов [и др.]. – Москва: Академия, 2004. – 235 с.
- 80.Мироненко В.В. Совершенствование системы управления услугами спортивных организаций. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук – Москва: б.и., 2009. – 20 с.
- 81.Михеева Н.А. Менеджмент в социально-культурной сфере / Н.А.Михеева, Л.Н.Галенская. – Санкт-Петербург: СПбГАФК, 2000. - 170 с.
- 82.Мозокина С.Л. Современное состояние и перспективы развития яхтенного туризма в Санкт-Петербурге / С.Л.Мозокина, С.Н.Ковалев, А.А. Алексанков // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2019. - № 2(116). - С. 90-96.
- 83.Нелюбин Д.В. Стратегическое управление физкультурно-спортивным комплексом. - Москва, Советский спорт, 2004. - С.24-27.

- 84.Никитаева А.О. Управление взаимодействием государства и бизнеса в экономической системе региона: методология, теория, механизмы: Автореферат диссертации на соискание степени доктора экономических наук/А.О.Никитаева. - Ростов-на-Дону; б.и., 2008. - 50 с.
- 85.Новокрещенов В.В. Управление сферой физической культуры и спорта: правовые и организационные основы взаимодействия / В.В.Новокрещенов. - Ижевск: Изд-во ИжГТУ, 2006. - 137 с.
- 86.Панова А.А., Юдкевич М.М. Система постоянного найма в университете: модели и аргументы /А.А.Панова // Вопросы образования. – 2011. - № 1. - С. 44-73.
- 87.Педагогика физической культуры и спорта. - Москва: Физическая культура, 2017. - 528 с.
- 88.Переверзин И.И. Менеджмент спортивных организаций / И.И.Переверзин. – Москва: Физкультура и спорт, 2006.
- 89.Петров П.К. Информационные технологии в физической культуре и спорте / П.К. Петров. - Москва: Мир, 2017. - 288 с.
- 90.Покровская Л.Д. Теоретические и методологические основы финансирования физической культуры и спорта / Л.Д.Покровская // Теория и практика физической культуры. - 2003 - № 8.- С.58-59.
- 91.Починкин А.В. Экономика физической культуры и спорта / А.В.Починкин, В.А.Какузин. - Москва: МГАФК, 2001.
- 92.Правовые основы деятельности спортивных организаций города Москвы: Методическое пособие. – Москва: Академия, 2014.
- 93.Разуваева И. Ю., Мадаминава Г. М. Экономика в области спорта / И.Ю. Разуваева, Г.М. Мадаминава // Молодой ученый. - 2017. - №15. - С. 672-674.
- 94.Рассказов А.В., Киреева О.В. Роль спорта в развитии человеческого потенциала / А.В.Рассказова, О.В.Киреева // Современные научные исследования и разработки. - 2018. - Т. 1. № 11 (28). - С. 583-584.

95. Росенко С.И., Велединский В.Г. Спортивно-оздоровительные услуги: своеобразие в контексте сервисной деятельности / С.И. Росенко, В.Г. Велединский // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2014. – № 12 (118). – С. 181-186.
96. Сараев В.В. Отдельные вопросы правового регулирования коммерческой деятельности в профессиональном спорте / В.В. Сараев // Спорт: экономика, право, управление. – 2010. – № 4. – С. 11– 16.
97. Сервис и туризм в условиях цифровизации российской экономики: коллективная монография / Под ред. Г.А. Карповой. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭУ, 2018.
98. Сиваев С.Б. Модернизация коммунальной инфраструктуры: есть ли свет в конце туннеля? // Местное самоуправление в современном обществе: Сб. науч. ст. / Под ред. Э. Маркварта, В.П. Мохова, П.В. Панова. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та. – 2017. – С. 216 - 217.
99. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – Москва: Изд-во Соцэкгиз, 1962. – С. 490.
100. Степанова О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О.Н. Степанова. – Москва: Советский спорт, 2005.
101. Сфера социально-культурного сервиса: теоретические аспекты изучения: кол. монография – Санкт-Петербург: Изд-во СПб ГУСЭ, 2012.
102. Трубин В.В. Опыт реализации инфраструктурных проектов государственно-частного партнерства в социальной сфере / В.В. Трубин, Л.В. Журавлева, О.В. Кораблева, М.А. Буранкова // Финансовый журнал. – 2014. – №4. – С. 144-154.
103. Трунова О.Д. Особенности реализации государственно-частного партнерства в сфере образования в России и за рубежом / О.Д. Трунова, М.В. 147 Силин // *Ars Admimstrand.* – 2015. – №4. – С. 82-96.
104. Филимонова СИ. Физическая культура и спорт пространство, формирующее самореализацию личности / С.И. Филимонова. – Москва: Изд-во «Теория и практика физической культуры», 2004. — 316 с.

105. Хорева Л.В. Сфера социальных услуг: формирование и направления регулирования/ Л.В.Хорева. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.
106. Цветков А.Н. Менеджмент на малых и средних предприятиях сферы услуг / А.Н. Цветков. - Санкт-Петербург: СПбГИЭУ, 2005. – 258 с.
107. Человеческое развитие: новое измерение социально-экономического прогресса. / В.П. Колесова. 2-е изд. - Москва: Права человека, 2011. – 232 с.
108. Чернышев М.А. Принципы муниципальной политики в развитии спорта для всех и спорта высших достижений / М.А.Чернышев , А.И.Орехов, С.П.Литвиенко // Теория и практика физической культуры. — 2004. - № 3.- С.34-39.
109. Шишкин С.В. Экономика социальной сферы / С.В.Шишкин - Москва: ГУ ВШЭ, 2003. – 281 с.
110. Шинкевич А.И., Ногуманов Р.У. Экономическое содержание инфраструктуры сферы спортивных услуг / А.И.Шинкевич, Р.У.Ногуманов // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. - № 8. – С.1413-1419.
111. Щепалина А.Н. Рентабельность ГЧП-проектов в сфере физкультуры и спорта / А.Н.Щепалина // Экономика, управление и социальная политика. – 2015. - № 6. – С.41-44.
112. Alter S. K. Social Enterprise Typology / S. K. Alter // Virtue Ventures LLC. 2007. N. 27.
113. De Marzo P., Kaniel R., Kremer I. Technological innovation and real investment booms and busts/ P. De Marzo, R.Kaniel, I.Kremer // Journal of Financial Economicsю – 2007. - Vol. 85, No. 3. PP. 735—754.
114. Grimsey D., Lewis M. Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance / Grimsey, D., Lewis M. - Edward Elgar, Cheltenham, 2007.

115. Lee S. P., Cornwell T. B., Babiak K. Developing an instrument to measure the social impact of sport: Social capital, collective identities, health literacy, well-being and human capital/ S. P.Lee, T. B. Cornwell, K. Babiak // Journal of Sport Management, 2013. Vol. 27. No. 1. PP. 24 - 42.
116. Poupaux S., Andreff W. The institutional dimension of the sports economy in transition countries. In: M. M. Parent, T. Slack (eds.). International perspectives on the management of sport. Amsterdam: Elsevier, 2007. - PP. 99 - 124.
117. Szymanski S. The economic design of sporting contests/ S. Szymanski // Journal of Economic Literature. – 2003. - Vol. 41. - No. 4. - PP. 1137-1187.
118. Smith A.: Introduction to Sport Marketing. A Practical Approach/ A.Smith – Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008.
119. Tullok G., Seldon A., Brady G.L. Government Failure: A Primer in Public Choice / G. Tullok, A. Seldon, G.L. Brady. 2nded. - Washington, D.C.: Cato Institute, 2005.
120. Van Ham, Hans, Joop Koppenjan. Building Public-private partnerships: assessing and managing risks in port development / Van Ham, Hans, Joop Koppenjan,- 2001.
121. Wicker P., Prinz J., von Hanau T. Estimating the value of national sporting success/ P. Wicker, J. Prinz, T. von Hanau// Sport Management Review. – 2012. -Vol. 15. - No. 2. - PP. 200-210.

#### ЭЛЕКТРОННЫЕ РЕСУРСЫ

122. Бизнес-словарь: Интернет-версия. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.onlinedics.ru/slovar/biz/b/vedomstvo.html> (дата обращения: 02.07.2018 г.).
123. Мировой атлас данных [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://knoema.ru/atlas/topics/>(Дата обращения: 23.11.2019 г.).
124. Национальная ассоциация концессионеров и долгосрочных инвесторов в инфраструктуру: ежегодный отчет [Электронный ресурс]

- Режим доступа: <https://nakdi-annual-report-2018> (Дата обращения 15.08.2019 г.).
125. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности продукции и услуг (ОК 029-2007), принят и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 22.11.2007 N 329-ст. Дата введения - 2008-01-01 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=144138;fld=134;from=773927;rnd=180312.8589884878601879;ts=01803126187690594233572>, свободный.
126. Перспективы применения механизмов ГЧП для решения проблемы инфраструктурного дефицита в РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://pppcenter.ru/assets/files/obzor240419.pdf> (Дата обращения: 22.07. 2019 г.).
127. Платформа «Росинфра» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosinfra.ru/project/rating> (Дата обращения: 22.10.2019 г.)
128. Платформа «Rusbases» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rb.ru/opinion/6-mistakes-and-cases/> (Дата обращения: 24.12.2019 г.).
129. Платформа «Sport engineering» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://sportengineering.ru/article/gchp-v-sporte-2019-malyj-i-srednij-biznes-luchshij-partner> (дата обращения 30.12.2019 г.).
130. Плячкайтене, И. М. Становление и развитие теории человеческого капитала / И. М. Плячкайтене // Молодой ученый. - 2011. - № 7 (30). - Т. 1. - С. 102-104. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/30/3421/> (дата обращения: 01.03.2021).
131. Программа развития ООН: Индекс человеческого развития в странах мира [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2015/12/16/7285> (дата обращения: 03.04.2018 г.)



132. Сайт Министерства физической культуры и спорта – [Электронный ресурс]: <http://www.minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf/642/> (Дата обращения: 28.12.2020 г.).
133. Сайт Министерства Здравоохранения РФ [Электронный ресурс]– Режим доступа: <https://minzdrav.gov.ru/> (Дата обращения: 14.08.2019 г.).
134. Сайт Правительства Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] – Режим доступа: [https://data.gov.spb.ru/opendata/7803050795-sport\\_object/](https://data.gov.spb.ru/opendata/7803050795-sport_object/) (Дата обращения: 28.12.2020 г.).
135. Сайт Комитета по физической культуре и спорту Правительства Санкт-Петербурга [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://kfis.spb.ru/statistika/> (Дата обращения: 28.09.2020 г.).
136. Сайт ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/press/news/2019/january/article472929/> (Дата обращения: 25.10.2019 г.).
137. Сайт Федеральной службы государственной статистики «Росстат» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>, свободный.
138. Сайт Управления федеральной службы государственной статистики по Санкт-Петербургу и Ленинградской области «Петростат» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://petrostat.gks.ru/>, свободный.
139. Статистические данные по городам и странам [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.statdata.ru/goroda-millionniki-rossii-ro-naseleniu> (Дата обращения: 16.03.2020 г.).
140. Энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона. Т. VII. СПб., 1890–1907. С. 611–612. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.vehi.net/brokgauz/> (Дата обращения: 22.11.2019 г.).
141. Child Mortality Rate 2018: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://childmortality.org/wp-content/uploads/2018/12/UN-IGME-Child-Mortality-Report-2018.pdf> (Дата обращения: 21.09.2019 г.).

142. Human Development Report [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr\\_2019\\_overview\\_-\\_english.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr_2019_overview_-_english.pdf) (Дата обращения: 18.06.2020 г.).
143. Life Expectancy Index 2018: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://hdr.undp.org/>(Дата обращения: 20.10.2019 г.).
144. The World Bank: Gross National Income per Capita 2018: [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.МКТР.РР.СD>(Дата обращения: 22.07.2019 г.).

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

**Нормативно-правовые акты, регулирующие функционирование  
сферы физической культуры и спорта**

Таблица 1- Нормативно-правовые акты в сфере физической культуры и спорта

№	Нормативно-правовые акты в сфере физической культуры и спорта
1	Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года"), утверждена Распоряжением Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р (ред. от 28.09.2018) /возрождение массовой физической культуры и вовлечение населения в систематические занятия физической культурой и спортом/
2	Стратегия развития физической культуры и спорта на период до 2020 года, утверждена Распоряжением Правительства РФ от 07.08.2009 N 1101-р
3	Стратегия развития спортивной индустрии до 2035 года, утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 3 июня 2019 г. N 1188-р
4	Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 02.08.2019) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"
5	Государственная программа Российской Федерации "Развитие физической культуры и спорта", утверждена Постановлением Правительства РФ от 15.04.2014 N 302 (ред. от 29.03.2019) Приложение N 33. Правила предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на софинансирование создания и модернизации объектов спортивной инфраструктуры государственной собственности субъектов Российской Федерации (муниципальной собственности) для занятий физической культурой и спортом
6	Федеральная целевая программа "Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы", утверждена Постановлением Правительства РФ от 21.01.2015 N 30 (ред. от 18.06.2019)
7	Паспорт федерального проекта "Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта, а также подготовка спортивного резерва"(утв. проектным комитетом по национальному проекту "Демография" в ГИИС "Электронный бюджет" 29.04.2019)

№	Нормативно-правовые акты в сфере физической культуры и спорта
8	Распоряжение Правительства РФ от 18.11.2011 N 2074-р (ред. от 26.12.2014) «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа на период до 2020 года» /п.4. Развитие физической культуры и спорта/
9	Распоряжение Правительства РФ от 16.10.2012 N 1939-р (ред. от 13.01.2017) «Об утверждении Плана мероприятий по реализации Стратегии социально-экономического развития Северо-Западного федерального округа на период до 2020 года»
10	Приказ Минспорта России от 24.08.2018 N 739 "Об утверждении порядка признания видов спорта, спортивных дисциплин и включения их во Всероссийский реестр видов спорта и порядка его ведения", (Зарегистрирован в Минюсте России 10.12.2018 N 52951) и Всероссийский реестр видов спорта (ред. от 01.10.2019)
11	"ГОСТ Р 52887-2018. Национальный стандарт Российской Федерации. Услуги детям в организациях отдыха и оздоровления" (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 31.07.2018 N 444-ст) /п.5.7 Услуги по организации физической культуры и спорта/
12	"Федеральные стандарты спортивной подготовки и правила видов спорта"
13	СП 59.13330.2016. Свод правил. Доступность зданий и сооружений для маломобильных групп населения. Актуализированная редакция СНиП 35-01-2001 (утв. Приказом Минстроя России от 14.11.2016 N 798/пр)
14	«Перечень поручений по итогам расширенного заседания президиума Государственного совета», утв. Президентом РФ 18.12.2018 N Пр-2426ГС
15	Распоряжение Правительства РФ от 17.10.2018 N 2245-р «Об утверждении Концепции подготовки спортивного резерва в РФ до 2025 года» (вместе с "Планом мероприятий по реализации Концепции подготовки спортивного резерва в Российской Федерации до 2025 года") /п.5. Развитие инфраструктуры, финансового и материально-технического обеспечения подготовки спортивного резерва/
16	Приказ Минспорта России от 24.07.2019 N 576 "Об утверждении положения о Департаменте инвестиционного развития и управления государственным имуществом Министерства спорта Российской Федерации"
17	"Методические рекомендации по развитию адаптивной физической культуры и спорта в субъектах Российской Федерации и на территории муниципальных образований с учетом лучших положительных практик"

№	<b>Нормативно-правовые акты в сфере физической культуры и спорта</b>
	субъектов Российской Федерации и международного опыта"(утв. Минспортом России)
18	"Методические указания по распределению бюджетных ассигнований федерального бюджета на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов по кодам классификации расходов бюджетов"(утв. Минфином России) Особенности распределения базовых бюджетных ассигнований по государственной программе "Развитие физической культуры и спорта"
19	Приказ Минспорттуризма РФ от 14.10.2009 N 905 "О Плане мероприятий по реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года"
20	"План деятельности Министерства здравоохранения Российской Федерации на период 2019 - 2024 год"(утв. Минздравом России 28.01.2019) /Развитие человеческого потенциала/

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

**Сравнительная таблица положений Федерального Закона от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» и Федерального закона от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»**

Таблица 1 - Сравнительная таблица положений Закона о КС и Закона о ГЧП

<b>Особенность</b>	<b>Закон о КС № 115-ФЗ</b>	<b>Закон о ГЧП № 224-ФЗ</b>
Перечень объектов	В отношении объектов, указанных в статье 4 Закона о КС	В отношении объектов, указанных в статье 7 Закона о ГЧП
Минимальный срок действия соглашения	Нет	3 года
Возможность передачи объекта соглашения в залог финансирующей организации	<p>Нет</p> <p>Передача концессионером в залог объекта КС не допускается (ч.6 ст.3 Закона о КС)</p> <p>При этом права концессионера по концессионному соглашению могут использоваться в качестве способа обеспечения исполнения обязательств концессионера перед кредиторами (ч.2 и ч.4 ст.5 Закона о КС)</p>	<p>Есть</p> <p>Только при наличии прямого соглашения</p>
Обязательная эксплуатация объекта	Есть	<p>Нет</p> <p>Существует возможность осуществления частным</p>

Особенность	Закон о КС № 115-ФЗ	Закон о ГЧП № 224-ФЗ
соглашения концессионером / частным партнёром		партнёром технического обслуживания объекта соглашения (ремонта, содержания), без обязательств по эксплуатации (целевому использованию), то есть, оказания услуг потребителям (соответствующие обязанности могут оставаться за публичным партнёром)
Оценка эффективности проекта и определение его сравнительного преимущества	Нет	Есть  Порядок проведения такой оценки утверждён постановлением Правительства РФ от 30 декабря 2015 г. №1514
Возможность частной инициативы	Есть Форма и требования к инициативному предложению утверждены постановлением Правительства РФ от 31 марта 2015 г. №300	Есть Форма и требования к инициативному предложению утверждены постановлением Правительства РФ от 19 декабря 2015 г. №1386
Заключение соглашения с зарубежным юридическим лицом	Есть	Нет Участие зарубежных инвесторов возможно через создание российских юридических лиц

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Возможные меры государственной поддержки проектов ГЧП

Вид государственной поддержки	Документы, регулирующие предоставление государственной поддержки	Формы оказания поддержки
Предоставление дополнительных налоговых льгот	Закон субъекта РФ о предоставлении налоговых льгот организациям, осуществляющим инвестиционную деятельность в сфере физической культуры и спорта, содержащий критерии предоставления льгот	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Освобождение от уплаты налога на имущество организаций, созданного и (или) приобретенного, а также введенного в эксплуатацию в рамках реализации инвестиционных проектов имущества;</li> <li>– применение льготной налоговой ставки по налогу на прибыль организаций.</li> </ul>
Предоставление инвестиционного налогового кредита	Статья 66 Налогового кодекса РФ Пункт 3 части 1 статьи 67 Налогового кодекса РФ Закон регионального уровня, устанавливающий критерии «оказание особо важных услуг населению».	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Предоставляется возможность в течение определенного срока и в определенных пределах уменьшать свои платежи по налогу с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов.</li> <li>– инвестиционный налоговый кредит может быть предоставлен на срок от одного года до пяти лет.</li> </ul>
Предоставление льгот по аренде государственного имущества (в т.ч. земельных участков)	Закон субъекта РФ о государственной поддержке инвестиционной деятельности Муниципальные нормативно-правовые акты о правилах и порядке предоставления льгот по аренде государственного имущества	Льготная ставка арендной платы устанавливается муниципальными образованиями самостоятельно
Предоставление субсидий на софинансирование затрат на создание и эксплуатацию объектов	Федеральный уровень: приказ Министерства спорта Российской Федерации о предоставлении субсидий в рамках реализации инвестиционных проектов в сфере физической культуры и спорта	Размер субсидий на софинансирование затрат на создание и эксплуатацию объектов определяется в соответствии с утвержденным порядком.
Предоставление субсидий на софинансирование затрат на создание инженерных сетей	1) федеральный уровень: приказ Минспорта России 2) региональный уровень: постановление правительства субъекта РФ о предоставлении	Размер субсидий определяется в соответствии с утвержденным порядком.



Вид государственной поддержки	Документы, регулирующие предоставление государственной поддержки	Формы оказания поддержки
	субсидий в рамках реализации инвестиционных проектов	
Предоставление государственных гарантий	1) закон субъекта РФ о порядке представления государственных гарантий; 2) закон субъекта РФ о бюджете;	Объем государственных гарантий устанавливается в пределах общей суммы предоставляемых гарантий, исходя из закона субъекта РФ о бюджете на очередной финансовый год
Предоставление в залог объектов государственной собственности	Закон о порядке управления и распоряжения государственной собственностью; либо постановление правительства субъекта РФ о залоговом фонде.	Перечень объектов государственной собственности, передаваемых в залог, устанавливается в соответствии с утвержденным порядком в отношении каждого получателя

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д АНКЕТА

Уважаемые участники опроса!

Данное исследование проводится с целью более полного ознакомления руководства комплекса с потребностями студентов в спортивных услугах.

Исследование предполагает полную конфиденциальность, подписывать анкету не нужно. Все данные, полученные в ходе исследования, будут использованы только в обобщенном виде.

Будем признательны, если постараетесь максимально полно ответить на поставленные вопросы.

### АНКЕТА

#### 1. Считаете ли Вы для себя занятия спортом:

- 1 - главным делом в жизни
- 2 - очень важным делом
- 3 - маловажным, второстепенным делом
- 4 - ненужным, бесполезным делом

#### 2. Оцените регулярность Ваших занятий физической культурой и спортом в настоящее время: /ответьте по каждой строке/

Место проведения занятий	Занимаюсь каждый день	Занимаюсь 3-4 раза в неделю	Занимаюсь 1-2 раза в неделю	Занимаюсь 2-3 раза в месяц	Занимаюсь от случая к случаю	Не занимаюсь
Делаю зарядку	1	2	3	<input checked="" type="radio"/> 4	5	6
Посещаю занятия по физкультуре (по расписанию)	1	2	3	<input checked="" type="radio"/> 4	5	6
Хожу в бассейн /указать в какой/	1	2	3	4	5	<input checked="" type="radio"/> 6
Посещаю платные спортивные-оздоровительные занятия:	1	2	<input checked="" type="radio"/> 3	4	5	6
а) в спорткомплексе Университета	1	2	3	4	5	<input checked="" type="radio"/> 6
б) в другом месте _____ (спортзал /тренажер. зал)	1	2	<input checked="" type="radio"/> 3	4	5	6
Занимаюсь в спортивной секции, сборной команде университета /вид спорта/	1	2	3	4	5	<input checked="" type="radio"/> 6
Другое	1	2	3	4	5	<input checked="" type="radio"/> 6

#### 3. Занимались ли Вы за последние три года в спортивно-оздоровительных группах?

- 1 - не занимался / ась/
- 2 - занимался /ась/ в бесплатной группе, но в настоящее время не занимаюсь
- 3 - занимался /ась/ в платной группе, но в настоящее время не занимаюсь
- 4 - продолжаю заниматься в настоящее время спортом бесплатно
- 5 - продолжаю заниматься в настоящее время за плату.

**ВНИМАНИЕ!**

Если Вы выбрали при ответе на вопрос 3 /1-й вариант ответа/, то переходите к вопросу 6.

Если Ваш вариант ответа на вопрос 3 был с пп.2 по 5, ответьте, пожалуйста, на вопросы 4 и 5

**4. Укажите размер абонементной платы за занятия:**

\_\_\_\_\_ (руб.) в месяц, за \_\_\_\_\_ (число) занятий в 2013 году.

**5. Оцените, какие качества инструктора (тренера) для Вас наиболее важны? (ответьте по каждой строке)**

№ пп	Это качество тренера для меня	Очень важно			Не думал, затрудняюсь ответить
		Очень важно	Не очень важно	Безразлично	
1	Профессионализм	1	2	3	4
2	Общительность	1	2	3	4
3	Спортивные достижения тренера	1	2	3	4
	Спортивные достижения учеников	1	2	3	4
5	Разнообразие и обновление программы тренировки	1	2	3	4
6	Индивидуальное обучение	1	2	3	4
7	Другие качества (ук. конкретно)	1	2	3	4

**6. Занимались ли Вы спортом или в спортивно-оздоровительных группах на базе межвузовского спортивного комплекса за последние три года?**

1 - занимаюсь в настоящее время бесплатно

2 - занимаюсь в настоящее время за плату

3 - занимался /ась/ ранее и хотел /а/ бы продолжать заниматься

4 - занимался /ась/ ранее и хотел /а/ бы продолжать занятия за плату

5 - не занимался /ась/, но хотел /а/ бы попробовать заниматься бесплатно

6 - не занимался /ась/, но хотел /а/ бы попробовать заниматься за плату

7 - не занимался /ась/

**ВНИМАНИЕ!**

Если Вы, выбрали при ответе на вопрос 6 пп. 5-7 то, переходите к вопросу 9.

Если Ваш выбор при ответе на вопрос 6 был с п. 1 по п. 4, ответьте на вопросы 7 и 8.

7. Оцените значимость для Вас следующих услуг, предоставляемых в спортивных залах, сооружениях: (ответьте по каждой строке)

№ п п	Услуга	Считаю это важным и готов дополнительно оплачивать	Считаю важным, но дополнительно оплачивать не готов	Считаю это не обязательным	Не знаю, затрудняюсь ответить
1	Удобное место расположения	1	2	3	4
2	Комфортабельность, чистота	1	2	3	4
3	Наличие тренажеров	1	2	3	4
4	Наличие музыкального сопровождения занятий	1	2	3	4
5	Наличие комнаты отдыха, солярия	1	2	3	4
6	Безопасность; сохранность вещей	1	2	3	4
7	Удобное время работы (какое?) 8-23	1	2	3	4
8	Невысокая стоимость дополнительных услуг				
9	Другое	1	2	3	4

8. Какие виды спортивных услуг представляются для Вас наиболее привлекательными в спорткомплексе «Грифон»? /ответьте по каждой строке/

№ пп	Вид занятий	Занимаюсь в настоящее время	Мне нравится и я хотел /а/ бы попробовать заниматься		Не хотел /а/ бы этим заниматься	Не знаю, затрудняюсь ответить
			бесплатно	за доп. плату		
1	Бассейн	1	2	3	4	5
2	Тренажерный зал	1	2	3	4	5
3	Восточные единоборства	1	2	3	4	5
4	Зал борьбы	1	2	3	4	5
5	Аэробика	1	2	3	4	5
6	Гидрошейпинг	1	2	3	4	5
7	Греко-римская борьба	1	2	3	4	5
8	Игровые виды спорта (какие?) Баскетбол	1	2	3	4	5
9	Теннисный зал	1	2	3	4	5
10	Солярий	1	2	3	4	5
11	Сауна	1	2	3	4	5
12	Другое	1	2	3	4	5

9. Что побуждает Вас заниматься спортом или физическими упражнениями? (ответьте по каждой строке)

№ пп		Особенно важно	Важно	Не очень важно	Безразлично
1	Стремление сохранить и укрепить здоровье	1	2	3	4
2	Желание иметь хороший внешний вид, фигуру	1	2	3	4
3	Быть развитым физически	1	2	3	4
4	Получить /повысить/ спортивный разряд	1	2	3	4
5	Получить зачет по физкультуре	1	2	3	4
6	Другое	1	2	3	4

10. Из каких источников Вы обычно узнаете о возможностях заниматься спортом?

1. Радио и телепередачи
2. Газеты, журналы
3. Друзья и знакомые
4. Преподаватели
5. Родители, родственники
6. Интернет, социальные сети
7. Рекламные объявления в спорткомплексе
8. Другие источники (какие) \_\_\_\_\_

11. Ваш пол:

- 1 - Мужской 2 - Женский

12. Возраст 19 лет

13. Курс II

14. К какой группе по состоянию здоровья Вы относитесь?

- 1 - Могу заниматься спортом без ограничений
- 2 - Имею показания к ограничению физической нагрузки

15. Где Вы проживаете?

- 1 - Дома      2 - В общежитии      3 - Снимаю жилье

16. Сколько человек в вашей семье? 6,

сколько из них работает? 2

17. Совмещаете ли Вы учебу с работой?

- 1 - Нет      2 - Да

18. Какую сумму денег Вы готовы были бы выделить в месяц из Вашего бюджета для оплаты дополнительных занятий спортом 2000

19. Есть ли у Вас предложения по улучшению работы спортивного комплекса Университета?

Будем признательны за высказанные пожелания

**СПАСИБО за участие в исследовании и желаем Вам новых спортивных достижений !!!**