

Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт физической культуры, спорта и туризма  
Кафедра теоретических основ и менеджмента физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_ Н.В. Соболева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**  
**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКСПЛУАТАЦИИ СПОРТИВНОГО**  
**СООРУЖЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ Д/С ИМ. МИХАИЛА ДВОРКИНА)**

49.04.01 Физическая культура  
49.04.01.05 Управление и эксплуатация спортивных сооружений

Научный руководитель	_____	к.п.д., доцент	Н.В. Соболева
Выпускник	_____		А.Г. Кулишов
Рецензент	_____	к.п.д, доцент	Т.В. Брюховских
Нормоконтролер	_____		М.В. Думчева

Красноярск 2025

## РЕФЕРАТ

**Актуальность исследования.** Развитие области физической культуры и спорта тесно связано с усовершенствованием ее фундаментальной основы – материально-технической базы, так в сердце этой системы находятся спортивные объекты, играющие важную роль в реализации различных физкультурных программ и спортивных мероприятий. Эффективность и успешность физкультурно-спортивной отрасли напрямую зависят от количества спортивных сооружений, их доступности, а также качества управления ими. В последнее время приоритетность недопущения или минимизации вовлечения бюджетных средств в управление этими сооружениями становится все более заметным вызовом.

Актуальность этого вопроса особенно острой становится при взгляде на управление старыми спортивными объектами. В этой области существует множество трудностей: высокий уровень износа инфраструктуры, пониженная эффективность использования объектов, недостаточная заполняемость по отношению к их возможностям, проблемы со слаженной работой управления, нехватка бюджетного финансирования, отсутствие инвестиций и стратегических партнерств, ограниченное количество предоставляемых услуг населению, а также слабый финансовый потенциал объектов.

Улучшение состояния управления спортивными объектами потребует пристального внимания со стороны государственных и муниципальных структур, также важно искать новые подходы к управлению и финансированию, чтобы эти важные для общества учреждения могли эффективно функционировать и оставаться доступными для массового и профессионального спорта.

За прошедшие годы Красноярский край зарекомендовал себя как ведущий спортивный центр на территории России. Благодаря инфраструктуре, возведенной к XXIX Всемирной зимней универсиаде 2019 года, регион стоит на пороге значительного прогресса как в области массового спорта и

физкультуры, так и в сфере подготовки спортивных талантов и достижения вершин в спортивной карьере. Новые объекты позволят Красноярскому краю проводить мероприятия высшего уровня, не ограничиваясь спортивными состязаниями, но и включая масштабные культурные и выставочные события. Универсиада 2019 года оказалась невероятным толчком к созданию в краевом центре передовой спортивной инфраструктуры.

Приведенные в соответствие с международными стандартами спортивные площадки привлекают крупные турниры и состязания, обеспечивая региону высокую привлекательность в глазах спортивного сообщества.

Достижения в физической культуре и спортивной индустрии в Красноярском крае стали возможны благодаря осуществлению государственной политики в этой области, которая строится на указах и стратегических директивах Президента РФ. Принятая Стратегия развития отрасли до 2030 года, под номером 3081-р от 24 ноября 2022 года, задает курс на улучшение спортивной инфраструктуры, чтобы побуждать больше граждан к регулярным физическим занятиям и вести их к здоровому образу жизни. Соответствие спортивных объектов актуальным нормам и стандартам — ключевой момент в данной стратегии, стимулирующий участие населения в спортивных и здоровых практиках.

**Проблема.** Проведенное изучение научных работ и специализированных изданий выявило несоответствие между необходимостью в спортивных комплексах, отвечающих международным стандартам для волейбольных соревнований, и недостаточным стремлением управляющих сотрудников физкультурных и оздоровительных учреждений к обновлению и оптимизации спортивной инфраструктуры в соответствии с этими требованиями.

**Цель исследования** - выявить возможности повышения эффективности спортивного сооружения (на примере Дома спорта им. Михаила Дворкина)».

**Объектом** исследования в рамках настоящей работы являлось управление физкультурно-спортивными сооружениями.

**Предметом** исследования – эффективность деятельности спортивного сооружения (на примере Дома спорта им. Михаила Дворкина).

#### **Методы исследования**

1. Анализ научно-методической и специальной литературы по проблеме исследования. Всего было проанализировано 71 источников, из них 7 иностранных.

2. Анализ нормативно-правовых документов.

3. Анкетный опрос

4. Социологический анализ.

5. Метод математико-статической обработки данных

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	8
1 Теоретические аспекты изучения эффективности спортивного сооружения.....	16
1.1 Особенности функционирования современных спортивных сооружений.....	16
1.2 Коммерческое развитие спортивных сооружений.....	30
1.3 Оценка эффективности деятельности спортивных сооружений.....	41
2 Организация и методы исследования.....	63
2.1 Организация исследования.....	63
2.2 Методы исследования.....	64
3 Повышение эффективности деятельности Дома спорта им. Дворкина.....	69
3.1 Анализ деятельности Дома спорта им. Дворкина.....	69
3.2 Предложения по повышению эффективности деятельности Дома спорта им. Дворкина.....	85
Выводы.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Список использованных источников.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Приложение А Прейскурант цен на платные услуги Дворец спорта им. Михаила Дворкина.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
Приложение Б Система критериев оценки качества физкультурно-спортивных услуг.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>



## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Развитие области физической культуры и спорта тесно связано с усовершенствованием ее фундаментальной основы – материально-технической базы, так в сердце этой системы находятся спортивные объекты, играющие важную роль в реализации различных физкультурных программ и спортивных мероприятий. Эффективность и успешность физкультурно-спортивной отрасли напрямую зависят от количества спортивных сооружений, их доступности, а также качества управления ими. В последнее время приоритетность недопущения или минимизации вовлечения бюджетных средств в управление этими сооружениями становится все более заметным вызовом.

Актуальность этого вопроса особенно острой становится при взгляде на управление старыми спортивными объектами. В этой области существует множество трудностей: высокий уровень износа инфраструктуры, пониженная эффективность использования объектов, недостаточная заполняемость по отношению к их возможностям, проблемы со слаженной работой управления, нехватка бюджетного финансирования, отсутствие инвестиций и стратегических партнерств, ограниченное количество предоставляемых услуг населению, а также слабый финансовый потенциал объектов.

Улучшение состояния управления спортивными объектами потребует пристального внимания со стороны государственных и муниципальных структур, также важно искать новые подходы к управлению и финансированию, чтобы эти важные для общества учреждения могли эффективно функционировать и оставаться доступными для массового и профессионального спорта.

За прошедшие годы Красноярский край зарекомендовал себя как ведущий спортивный центр на территории России. Благодаря инфраструктуре, возведенной к XXIX Всемирной зимней универсиаде 2019 года, регион стоит на пороге значительного прогресса как в области массового спорта и

физкультуры, так и в сфере подготовки спортивных талантов и достижения вершин в спортивной карьере. Новые объекты позволят Красноярскому краю проводить мероприятия высшего уровня, не ограничиваясь спортивными состязаниями, но и включая масштабные культурные и выставочные события. Универсиада 2019 года оказалась невероятным толчком к созданию в краевом центре передовой спортивной инфраструктуры.

Приведенные в соответствие с международными стандартами спортивные площадки привлекают крупные турниры и состязания, обеспечивая региону высокую привлекательность в глазах спортивного сообщества.

Достижения в физической культуре и спортивной индустрии в Красноярском крае стали возможны благодаря осуществлению государственной политики в этой области, которая строится на указах и стратегических директивах Президента РФ. Принятая Стратегия развития отрасли до 2030 года, под номером 3081-р от 24 ноября 2022 года, задает курс на улучшение спортивной инфраструктуры, чтобы побуждать больше граждан к регулярным физическим занятиям и вести их к здоровому образу жизни. Соответствие спортивных объектов актуальным нормам и стандартам — ключевой момент в данной стратегии, стимулирующий участие населения в спортивных и здоровых практиках.

Красноярцы стоят перед амбициозной целью – доказать, что их город является не только российским, но и мировым спортивным хабом, ибо на текущий момент, Красноярск успешно отвечает этим высоким требованиям, превращая проводимые на его территории масштабные спортивные мероприятия в захватывающие шоу, которые радуют не только участников, но и всех жителей города.

В предверии празднования Дня физкультурника, Красноярскстат обнародовал статистику, отражающую рост и развитие спортивной сферы в крае. Красноярское министерство спорта предоставило данные, согласно которым на протяжении 2023 года в крае функционировало 8812 спортивных



объектов. Из этого общего количества, 2943 единицы составляли многофункциональные площадки и поля, 1569 – это спортивные залы, 120 объектов представляли собой плавательные бассейны, но также в регионе было доступно 65 лыжных баз, 24 крытых объекта с искусственным льдом, 16 стадионов с вместимостью трибун более 1500 мест, 7 манежей и 5 биатлонных комплексов.

В 2023 году, спектр популярных видов спорта среди населения края был довольно широк. На первом месте по популярности стоял волейбол, с 52,1 тысячей активных участников. Велосипедные и пешие маршруты привлекли 47,9 тысяч жителей, футболом увлекались 44,8 тысячи красноярцев. Баскетболу отдали предпочтение 34,7 тысячи людей, велоспорт насчитал 28,8 тысячи энтузиастов, плаванием регулярно занимались 23,2 тысячи жителей, а лыжные гонки собрали 22,4 тысячи поклонников.

Волейбол в Красноярске занимает существенное место в спортивной жизни города. Четыре профессиональные команды составляют ядро волейбольного клуба «Енисей». В их число входят мужская и женская основные команды, обе активно участвующие в российской Суперлиге, и две молодежные команды «Енисей-2», выступающие в своей возрастной лиге. Женская команда клуба оставила заметный след в истории, завоевав бронзу чемпионата России в сезоне 2016/2017. Мужская команда определенно утверждает себя как достойный конкурент в Суперлиге, постоянно бросая вызов топ-клубам.

Клуб «Енисей» предоставляет широкие возможности для всестороннего развития волейбола, предлагая тренировочные программы для спортсменов на любом уровне подготовки, от новичков до высококвалифицированных профессионалов.

Для поддержания высокого статуса и дальнейшего развития волейбола в Красноярске крайне важно осуществлять систематическое обновление спортивных сооружений. Инновационные подходы в управлении этими объектами, а также неукоснительное следование санитарно-гигиеническим

нормам и стандартам, являются ключевыми аспектами для обеспечения качественной подготовки спортсменов и проведения спортивных мероприятий.

**Проблема.** Проведенное изучение научных работ и специализированных изданий выявило несоответствие между необходимостью в спортивных комплексах, отвечающих международным стандартам для волейбольных соревнований, и недостаточным стремлением управляющих сотрудников физкультурных и оздоровительных учреждений к обновлению и оптимизации спортивной инфраструктуры в соответствии с этими требованиями.

Спортивный дворец, названный в честь Михаила Дворкина, вновь распахнул свои двери для посетителей, так определенный в 2022 году как «тренировочная арена» для подготовки к чемпионату мира по волейболу FIVB, этот спортивный объект богат своей историей, тесно связанной с развитием волейбола в регионе. Однако из-за сложившихся политических обстоятельств мировое первенство не состоялось. Тем не менее, обновленная спортивная площадка теперь станет местом для событий, организуемых в рамках программы «Спорт — норма жизни!» национального проекта «Демография», призванного способствовать продвижению активного образа жизни среди населения.

Создание эффективной инфраструктуры под спортивные мероприятия большого масштаба влияет на долгосрочный прогресс и расцвет региона в экономическом, демографическом и социальном планах. Уместность и важность таких инвестиций с позиции спортивного менеджмента огромна, включая не только организацию мероприятий, но и последующее эффективное использование спортивных сооружений.

К примеру, красноярский Дом спорта стал образцом многопрофильности для региона. В этом центре находится не только волейбольная школа, но и администрация клуба «Енисей», медицинский спортивно-оздоровительный диспансер и школа бокса, который способствует

росту рентабельности за счет его многофункционального использования, регулярных мероприятий, предложения услуг для разных категорий населения и, как следствие, улучшения финансовой устойчивости объекта.

Соединение развлекательных компонентов с спортивными соревнованиями неизменно ведет к коммерческому успеху, обогащая культурное полотно мероприятия и увеличивая время пребывания участников и зрителей на стадионе.

В свете активного развития спорта в Российской Федерации и строительства новых спортивных объектов, становится актуальным вопрос управления качеством таких сооружений на всех этапах – начиная с проектирования и строительства, вплоть до их полноценной эксплуатации с целью максимизации их эффективности как в социальном, так и в экономическом контекстах.

**Объектом** исследования в рамках настоящей работы являлось управление физкультурно-спортивными сооружениями.

**Предметом** исследования – эффективность деятельности спортивного сооружения (на примере Дома спорта им. Михаила Дворкина).

**Цель исследования** - выявить возможности повышения эффективности спортивного сооружения (на примере Дома спорта им. Михаила Дворкина)».

**Гипотеза исследования.** Для улучшения и расширения своего воздействия на общество, Дом спорта имени Михаила Дворкина сосредоточен на понимании и удовлетворении нужд потребителей в области физкультурных и оздоровительных услуг, так как внимательное изучение отношения клиентов к качеству и разнообразию предложений Дома спорта является основополагающим для планирования его дальнейшей стратегии и внедрения усовершенствованных сервисов.

Достижение рентабельности Дома спорта им. Михаила Дворкина является его многофункциональность, постоянная загрузка различными мероприятиями, предоставление рекреационных функций для разных групп

населения и сопутствующих услуг, что повысит эффективность Дома спорта им. Михаила Дворкина.

Что приведет к увеличению числа регулярно занимающихся физической культурой и спортом и благотворно отразится на деятельности Дома спорта им. Михаила Дворкина.

**Исследовательская работа нацелена на выполнение следующих ключевых задач:**

1. Осуществить исследование и сбор данных по теории функционирования и принципов оптимизации спортивных объектов.

2. Подобрать оценочную методику, определяющую параметры эффективности работы спортивных сооружений.

3. Провести аналитическую оценку оперативной деятельности Спортивного комплекса, названного в честь Дворкина с целью сопоставления его работы с международными стандартами, установленными для проведения волейбольных матчей высокого уровня.

4. Разработать и внедрить стратегический план по повышению качества работы спортивного комплекса по волейболу имени М. Дворкина, для достижения соответствия международным требованиям для проведения спортивных соревнований.

**База исследования** ограничивалась спецификой управления Спортивным комплексом, носящим имя Михаила Дворкина, и во внимание брались такие аспекты, как финансовая отчетность и управленческая документация данного сооружения, а также нормативно-правовые акты, регламентирующие его деятельность, что помогло выявить прозрачность и эффективность процессов, заложенных в основу функционирования и управления спортивным объектом.

**Методы исследования**

1. Анализ научно-методической и специальной литературы по проблеме исследования. Всего было проанализировано 71 источников, из них 7 иностранных.

2. Анализ нормативно-правовых документов.
3. Анкетный опрос
4. Социологический анализ.
5. Метод математико-статической обработки данных

**Теоретико-методологическая основа исследования.** Исходным материалом для анализа послужили ведущие научные труды, затрагивающие вопросы теории и практики в этой области, а также изучение управленческих аспектов в деятельности спортивных учреждений, которые обеспечили основу для разработки методических подходов, рассматриваемых в исследовании, и способствовали комплексному пониманию рассматриваемой темы.

**Научная новизна исследования** проявляется в разработке и апробации улучшенной методики, интегрирующей комплексный подход в анализ эффективности работы спортивных объектов, и отражается во внедрении усовершенствованных процедур, основанных на принципах, разработанных О.Н. Степановой и Ф.Х. Дорониной, что позволяет более детально исследовать и повышать эффективность функционирования спортивных сооружений.

**Теоретическая значимость результатов исследования** проявляется в обогащении и дополнении существующих теоретических концепций физической культуры и спорта и вносит вклад в научное понимание процессов, лежащих в основе оптимизации процедур разработки и внедрения физкультурно-оздоровительных программ, а также методов повышения качества услуг, предоставляемых спортивными учреждениями.

**Практическая значимость исследования** выражается через реализацию предложенных методик для укрепления коммерческой эффективности спортивных сооружений. Результаты исследования предоставляют практические рекомендации, которые могут быть применены для повышения производительности и конкурентоспособности на рынке спортивных и физкультурных услуг.

**Структура исследования** предусматривает последовательное раскрытие поставленных задач и включает в себя введение, три раздела,

заключение, а также список использованных источников и дополнительные приложения.

Работа представлена на 94 страницах основного текста, содержит 9 рисунков, 8 таблиц, а список использованных источников включает 71 наименований. Приложения занимают 3 страниц. Авторский вклад выражается в проведении и анализе результатов экспериментов и статистических данных, собранных и обработанных лично автором.

**Во введении** обоснована актуальность исследования эффективности функционирования спортивных сооружений с учетом их коммерческого развития. **В первой главе** изложены теоретические аспекты изучения функционирования спортивных сооружений, описаны особенности их работы в современных условиях, и рассмотрены подходы к коммерческому развитию и оценке эффективности их деятельности. **Во второй главе** представлена организация проведенного исследования и его методическое обеспечение, детализированы применяемые методы анализа данных и исследовательские подходы. **Третья глава** посвящена анализу деятельности конкретного спортивного сооружения, Дома спорта имени Дворкина, и разработке предложений по повышению эффективности его работы с учетом проведенного анализа. **В заключительной части** сформулированы основные выводы и предложения по результатам исследования.

**Список использованных источников** представлен в соответствующем разделе и содержит всю библиографическую информацию по мере упоминания в тексте. **В приложениях** размещены дополнительные таблицы и материалы, которые дополняют и подробно иллюстрируют основной аналитический материал работы.

# **1. Теоретические аспекты изучения эффективности спортивного сооружения**

## **1.1 Особенности функционирования современных спортивных сооружений**

Физкультура и спортивные занятия являются неотъемлемым аспектом жизни человека. Для осуществления таких активностей требуются соответствующие условия, в частности специализированные объекты и инфраструктура, так, в связи с этим, задача обеспечения доступа к спортивным сооружениям ложится на плечи государственных и частных организаций, которые стремятся отвечать на растущие потребности населения через строительство и поддержку данных объектов [1].

Полноценное развитие инфраструктуры для физической культуры и спорта оказывает ключевое влияние на успешную реализацию социальных задач, поставленных перед данной сферой. В обеспечении доступности и качества физкультурно-оздоровительных услуг для граждан особую роль играет федеральное законодательство, в частности Федеральный закон РФ «О физической культуре и спорте», который уделяет особое внимание функционированию и развитию объектов спортивной инфраструктуры.

Согласно этому закону, спортивные сооружения классифицируются как специализированные инженерно-строительные комплексы, предназначенные для организации и проведения физкультурных и спортивных событий, включая культурные мероприятия, что служат не только местами проведения соревнований и тренировок, но также являются центрами управления и хозяйствования, где реализуется системный менеджмент для обеспечения наивысшего уровня деятельности в сфере физической культуры и спорта.

Спортивные объекты, как правило, представляют собой специально обустроенные здания как закрытого, так и открытого типа и оснащены всем необходимым для проведения учебно-тренировочного процесса, различных спортивных состязаний, а также предлагают условия для активного отдыха и

реабилитации, в совокупности реализуя потребности общества в сфере спорта и физической активности [27].

Термин «спортивное сооружение» тесно перекликается с понятием «физическая культура и спорт», рассматриваемым как социокультурный процесс через призму таких фундаментальных наук, как философия, экономика и физиология.

Философия представляет спортивные сооружения как фундамент, необходимый для формирования и развития идеологии спорта, которые обеспечивают материальную базу, без которой высказываемые цели в области физической культуры останутся не более чем словами; то есть без специально оборудованных мест для занятий физкультурой идеи спорта не воплотятся в реальность.

Экономическая наука, в свою очередь, взглядывает на спортивные сооружения как на центры сосредоточения материальных активов, включая оборудование, инвентарь и высокотехнологичные информационные системы, что активируют работу нематериальных активов, таких как технологии, методики и программы, являющиеся частью интеллектуальной собственности.[3].

Физиологическая перспектива, в особенности физиология спорта, позволяет увидеть в спортивных сооружениях нечто большее, чем просто физическое пространство – они воплощают в себе требования и границы человеческого тела, его возможности и потребности. Таким образом, спортивные объекты можно рассматривать как зеркало физиологии спортсмена – созданные и оборудованные таким образом, чтобы оптимально реализовать и отточить спортивные достижения.

Сеть спортивных сооружений, таким образом, становится интегральной частью более обширной системы, охватывающей культурные, бытовые и оздоровительные аспекты жизни общества, и выступает в качестве технико-материальной основы для физической культуры и спорта.



Чтобы создание спортивных объектов отвечало высоким требованиям и было целесообразным, необходимо углубленно изучать физиологические аспекты спорта и адаптировать конструкцию и оборудование сооружений под специфику тех видов спорта и активностей, для которых они предназначены и обеспечит не только оптимальные условия для достижения спортивных высот, но и поддержание безопасности и здоровья пользователей.

Понятие «спортивные сооружения» неразрывно связано с такими ключевыми элементами, как технологии в спорте и требования к функциональному соответствию данных структур. Рассмотрение российского законодательства в этом контексте демонстрирует тенденцию к объединению этих категорий, при этом делается лишь косвенный акцент на том, что спортивные сооружения обладают характеристикой «пространственной ограниченности», что присуще и самим спортивным объектам, ведь любые ресурсы – будь то экономические, человеческие или материальные – имеют свои границы.

Наблюдаемые трудности российских законодателей с четким разграничением между «спортивными сооружениями» и «спортивными объектами» отражаются и на экономическом анализе, что влияет на определение функций, видов спортивных объектов и подходов к их управлению. Введение общего термина «спортивные объекты» может упростить трактовку, поскольку он охватывает совокупность разнообразных спортивных сооружений, исключая ненужное усложнение различий между ними [7].

Понимание сложности и многоаспектности спортивных объектов важно не только для теоретических разработок и систематизации, но также с практической точки зрения и позволяет анализировать привлекательность спортивных комнат, площадей и арен для разнообразных социальных слоев и возрастных групп, а также оптимизировать маркетинговые стратегии и потребительский опыт в рамках их повседневной эксплуатации.

Рассмотрим ключевые функции, которые исполняют спортивные объекты:

**Тренировочная функция:** Спортивные объекты должны оснащаться таким образом, чтобы обеспечивать необходимые условия для тренировок, что включает в себя подбор помещений, площадок, оборудования и инфраструктуры, необходимых для обеспечения эффективной подготовки участников. Тренировки ориентированы на широкий круг лиц, включая профессиональных спортсменов, любителей, лиц с ограниченными возможностями, студентов, школьников и пожилых людей.

**Соревновательная функция:** Предусмотренные возможности проведения спортивных мероприятий является второй важной задачей. Для этого спортивные объекты оборудуются всем необходимым для организации и проведения соревнований различного уровня.

**Оздоровительная функция:** Спортивные объекты играют ключевую роль в процессе укрепления здоровья посетителей, служа инструментом профилактики различных заболеваний, при этом продвигая здоровый образ жизни и поддерживая борьбу с такими проблемами, как вредные привычки, ожирение и гиподинамия.

Развлечения и отдых занимают важное место в жизнедеятельности человека, и спортивные объекты служат именно той платформой, где можно не только заниматься спортом, но и проводить свободное время по-разному. Часто люди посещают такие места для участия в различных игровых мероприятиях, например, в праздниках, представлениях, шоу и фестивалях, которые могут включать танцы, силовые испытания, акробатические выступления, семейные игры, а также корпоративные сборы и соревнования.

Традиционно спорт ассоциируется с физической активностью и соревнованиями. Однако на сегодняшний день стадионы и спорткомплексы также являются местами, где фанаты и энтузиасты могут активно выразить поддержку своим командам – от креативного макияжа и специальной одежды до активного участия в организации флэшмобов и декламации болельщиков.

Не менее значимой особенностью спортивных сооружений является их роль в качестве центров социального взаимодействия и информационного обмена. Посещение спортивных событий и тренировок позволяет родителям, родственникам и детям, а также студентам и представителям различных социальных групп общаться и делиться информацией на самые разные темы и могут быть спортивные статистика, публицистика, культурные новости или даже информация общественного и международного значения. Такие места часто становятся точками зарождения и роста общественных инициатив и движений, местом проведения благотворительных акций и волонтерских проектов.

Экономическая роль спортивных объектов выходит за рамки непосредственного предоставления услуг в сфере спорта. За кулисами этих мест деятельности скрывается масштабная работа, ориентированная на удовлетворение запросов на тренерские и консультативные услуги, профориентацию, и многие другие, но также здесь формируются новые возможности занятости для специалистов в области спорта и сопутствующего персонала, расширяются возможности для маркетинга, рекламы, спонсорства, и продвижения различных брендов и спортивных товаров, так как часто спортивные объекты становятся локацией для предпринимательской деятельности, предоставляя свои помещения под аренду для фитнес-баров, магазинов спортивного питания, редакций СМИ и офисов букмекерских контор. Индивидуальные тренеры и инструкторы из различных областей фитнеса также активно используют залы и площади для личных занятий и тренировок.

Воспитательная функция спортивных объектов также носит значительный характер. В этих местах проходят тренировки не только обычных занимающихся, но и профессиональных атлетов, известных персоналий и членов национальных сборных команд. Примеры успешных спортсменов и их поступков играют ключевую роль в формировании стремлений и поведения людей. Таким образом, имиджевая сторона

спортивного объекта переплетается с воспитательной, предоставляя образцы для подражания и вдохновения, что способствует обучению, формированию гражданской позиции и патриотизма. Уважение к своей стране, её истории и достижениям неискусственно внедряется через примеры ежедневного труда, фиксация свершений воли, терпения и дисциплины, влекущих за собой успех и признание сообщества.

Наш детализированный анализ функций спортивных объектов и сооружений имеет весомую причину - он ключевой для глубокого понимания экономики этих учреждений, а также для эффективного управления в сфере спорта. Знание того, чего желают люди, чем они руководствуются, какие у них цели и психология, - это основа для создания лояльности среди клиентов, привлечения их в качестве постоянных посетителей, что необходимо для бесперебойного совершенствования предоставляемых услуг, внедрения инноваций в удобное время и определения оптимальных ценовых стратегий, которые согласуются с готовностью людей платить и не превышают их финансовые возможности.

В контексте предстоящих соревнований, когда акцент смещается на подготовку спортсменов и организацию региональных и местных состязаний, становится критически важным собирать и структурировать информацию о спортивных объектах и включает в себя сведения о их расположении, текущем состоянии, а также о способности объектов принимать и обеспечивать должный уровень безопасности официальных спортивных и физкультурных мероприятий. Подробное осведомление о функционировании спортивной инфраструктуры не только способствует успеху проведения спортивных мероприятий, но и обеспечивает надежность и долгосрочную стабильность спортивных сооружений как важного элемента экономической системы [22].

Проблематика отсутствия упорядоченной информации о спортивных площадках и сооружениях, их особенностях, технической оснащенности и расположении отражает необходимость данных для понимания участия граждан в спортивной жизни. Такие данные критичны для планирования

строительства новых объектов. Конкретизированные данные помогают спортивным федерациям и другим заинтересованным лицам получать реалистичную картину текущего состояния инфраструктуры, а также быть в курсе разработок новейших спортивных сооружений, которые возможно возводятся за пределами их ведома.

В это свете, было принято стратегическое решение о создании информационной базы, благодаря которой станет возможным эффективное сбор и обработка сведений обо всех спортивных площадках и комплексах, который обеспечивать оперативный доступ к актуальным и достоверным сведениям для всех заинтересованных сторон, что повысит прозрачность всей спортивной инфраструктуры.

Кроме того, менеджмент спортивных сооружений начинается не в момент их открытия, а значительно ранее - на этапе планирования и проектирования. Эффективность этой подготовительной работы, ее взаимосвязь с последующими этапами управления объектом, в итоге окажет существенное влияние на экономическую эффективность и коммерческий успех предприятия и именно поэтому учёт всех факторов на начальном этапе является неотъемлемой частью жизненного цикла спортивного объекта и одним из ключевых условий его устойчивого развития и процветания в будущем.

В системе управления спортивными сооружениями принято различать три ключевых направления:

Менеджмент строительства и реконструкции спортивных объектов: включает в себя всю совокупность процессов планирования, организации и контроля строительных работ. Задачами этого направления являются соблюдение сроков и бюджета, обеспечение качества строительных и отделочных материалов, а также интеграция современных технологий и стандартов эффективности, так под это также подпадает подготовка инфраструктуры для последующей бесперебойной эксплуатации спортивного сооружения.

Менеджмент эксплуатации спортивных сооружений: охватывает управление повседневной операционной деятельностью объектов, в том числе сервисом, техническим обслуживанием, администрацией и управлением персоналом. Эффективное ведение данного сектора гарантирует высокое качество услуг для спортсменов и посетителей, обеспечивает безопасность занятий спортом и расширяет возможности использования спортивного объекта для различных мероприятий и активностей.

Менеджмент спортивного сооружения как социальной организации: включает в себя работу сооружения как с элементом социальной структуры, его ролью в сообществе, взаимодействием с публичными организациями, спортивными ассоциациями и частными лицами, так здесь также критически важным является учёт социального воздействия объекта, его способность способствовать развитию массового спорта, повышению здоровья населения и воспитанию молодёжи [41].

Ключевыми аспектами управления спортивными сооружениями являются следующие две области:

Подготовительный этап управления охватывает все аспекты, связанные с созданием нового спортивного объекта, так как на этом уровне важным является выработка первоначальной концепции строительства, исходя из функционального назначения объекта. Значительное внимание уделяется стадии управления проектом, которая регулирует процесс строительства, применение новейших строительных технологий, материалов и оборудования, а также учёт их воздействий на окружающую среду и здоровье людей. Ещё одна веха данного этапа - разработка плана управления объектом, включающего распределение ответственности и определение функций для будущего управляющего, а также сбор необходимой информации от заказчика и анализ информации о рынке зон досуга и отдыха. Процесс завершается передачей сооружения из категории недвижимости в управляемую социальную организацию.

Тактический этап управления охватывает непосредственное функционирование спортивного сооружения, в который входит управление комплексной системой инженерно-технических коммуникаций (системы отопления, освещения, вентиляции, водоочистки и др.) и обеспечение их бесперебойной работы. Здесь ключевую роль играет точное определение полномочий и рабочих функций персонала, чтобы обеспечивать безопасность, функциональность и комфорт использования спортивных объектов, что подчеркивает специфику управления спортивными сооружениями, отличающуюся от управления другими типами физкультурно-спортивных организаций [18].

Третий элемент в структуре управления спортивными комплексами заключается в распознавании их как учреждений социального характера. В этой роли, спортивное сооружение служит местом для коллектива профессионалов, задействованных в социально-педагогической деятельности, направленной на физическое развитие людей, предоставление услуг в сфере физической культуры и спорта, а также на поддержку и развитие спортивных достижений на высшем уровне.

Как и любая другая социальная организация, спортивный комплекс имеет определенные цели, социальные функции, роли и структуру управления, которые способствуют формированию корпоративных ценностей и уникальной корпоративной культуры, что взаимодействуют для создания основы, на которой спортивное учреждение может функционировать эффективно, одновременно приспосабливаясь к потребностям и ожиданиям общества.

Управление спортивным комплексом как социальной организацией требует применения управленческих принципов и практик, адаптированных к специфике услуг, которые он предоставляет. Качество и широта ассортимента спортивно-оздоровительных услуг — это приоритет, определяющий успешность управления. Менеджмент должен не просто соответствовать ожиданиям пользователей и членов сообщества, но и превосходить их,

удовлетворяя потребности общества в целом в доступном и качественном физическом воспитании и спортивных мероприятиях.

Современная оценка спортивных сооружений требует комплексного подхода, который учитывает не только их физическое состояние и оборудованность, но и способность отвечать требованиям и потребностям различных слоев населения в мировом масштабе. Под анализ подвергаются как качественные, так и количественные параметры объектов, что позволяет оценить их способность соответствовать международным стандартам, а также их пригодность и доступность для широкой аудитории пользователей и влияют на то, насколько сооружение готово к проведению спортивных событий международного уровня, и насколько они отвечают потребностям местных сообществ.

При всесторонней оценке спортивного сооружения рассматривается несколько ключевых аспектов, каждый из которых представлен отдельными критериями:

Социальные аспекты включают в себя способность учреждения предоставлять разнообразные физкультурно-спортивные услуги. Оценка этого критерия подразумевает разработку и предоставление программ и услуг, доступных и адаптированных для различных категорий населения.

Градостроительные аспекты относятся к тому, насколько хорошо спортивное сооружение вписывается в городскую среду, так как здесь учитывается количество и типы объектов, их расположение и дизайн, а также соответствие установленным строительным нормативам и планам развития города.

Типологические аспекты сводятся к тому, насколько конструкция и функциональность спортивных сооружений соответствуют принятым проектировочным и строительным стандартам, а также к тому, насколько они подходят для проведения предполагаемых видов спортивных мероприятий.

Экономические аспекты оценивают уровень рентабельности, прибыльность и экономическую эффективность спортивного сооружения. В



эту категорию входят такие показатели, как размеры получаемой прибыли и общая экономическая выгодность его эксплуатации.

Экологические аспекты включают оценку влияния сооружения на окружающую среду, уровень потенциального загрязнения и использование экологически безопасных материалов [12].

В Российской Федерации подходы к разработке и поддержанию спортивной инфраструктуры тесно связаны с мировыми практиками и трендами. Отрасль спортивных сооружений на глобальном уровне многообразна и включает обширную сеть организаций и профессионалов — от архитекторов и дизайнеров до инженеров, строителей, менеджеров и консультантов, охватывающих многофункциональные области от права до экономики.

Эти специалисты часто входят в различные профессиональные сообщества, стремящиеся объединить усилия и наработки в сфере спорта и активного отдыха, например, в международных организациях, каковой является Международная ассоциация спорта и активного отдыха. На российском уровне мы видим подобные объединения, в число которых входит Российская ассоциация спортивных сооружений, в свою очередь, основная функция этих ассоциаций — снабжение всех участников отрасли актуальной информацией и новыми знаниями, необходимыми для дальнейшего развития спортивной инфраструктуры и укрепления здоровья общества как в России, так и за её пределами.

Главными тенденциями, определяющими современное развитие спортивных сооружений, являются интеграция инновационных технологий и прогрессивное управление и представляют собой реакцию на возрастающие потребности в повышении эффективности и удобства использования спортивных объектов.

Современные спортивные сооружения становятся эпицентром проявления передовых разработок в различных сферах, так, например, включение последних инноваций в телекоммуникационных технологиях

обеспечивает бесперебойную связь и обмен данными. Отрасль химического производства вносит вклад в разработку материалов, обеспечивающих долговечность и безопасность сооружений, а также в средства ухода за ними. Архитектурные и дизайнерские решения направлены на создание пространственно оптимизированных и визуально привлекательных спортивных объектов.

Сфера строительства и отделочных материалов постоянно обновляется в поисках более качественных и экономичных решений для спортивных комплексов. Автоматизированные системы управления внедряются в спортивные сооружения с целью повышения уровня безопасности, контроля за эксплуатацией объектов и оптимизации обслуживающих процессов.

В последнее время наметился значительный рост требований к безопасности на спортивных объектах, охватывающий широкий спектр аспектов. Одним из важных направлений является обучение и воспитание болельщиков для предотвращения хулиганства и вандализма, особенно актуального на футбольных стадионах, но вдобавок, акцент делается на противопожарную безопасность, экологические и химические стандарты, чтобы минимизировать риск для здоровья посетителей.

Также уделяется внимание безопасности конструкций и применяемых строительных технологий в процессе возведения и эксплуатации спортивных объектов. Важным аспектом является соблюдение санитарных и гигиенических норм в местах с массовым скоплением людей, таких как бассейны и залы для занятий спортом.

Особое внимание уделяется сервису и стандартам обслуживания, касающимся всех населенных групп, включая детей, людей с ограниченными возможностями и VIP-гостей. Стремление предоставить высококачественный сервис подразумевает наличие удобных парковок, дополнительных услуг для посетителей и современных информационных систем на спортивных объектах.

С учетом возрастающей экологической осведомленности, одно из ключевых направлений в развитии спортивных сооружений заключается в гармоничном взаимодействии с природной средой и включает организацию различных спортивных активностей с использованием естественного ландшафта: организация лыжных трасс на горных склонах, создание пешеходных маршрутов и водных парков, использующих природный рельеф. Построение подобных объектов также предусматривает применение экологически чистых строительных и отделочных материалов, наряду с системами очистки для поддержания экологического баланса.

В дополнение к этому акцентируется стратегия интеграции спортивных центров в инфраструктуру отдыха и туризма. Гостиницы и туристические комплексы включают в себя фитнес-центры, тренажерные залы, SPA и велнес-услуги для релаксации и восстановления гостей. Развитие таких услуг происходит и в рамках wellness-отелей, расположенных в экологически благоприятных зонах, что предполагает сотрудничество спортивных центров и фитнес-клубов с туристическими агентствами для создания специализированных туров, которые сочетают отдых с физическими упражнениями, такими как аэробика и другие виды фитнеса, обеспечивая тем самым удовлетворение растущего спроса на здоровый и активный образ жизни [18].

На современном этапе развития рынка спортивных услуг значительное внимание уделяется улучшению управленческих процессов на спортивных объектах и стало неотъемлемым элементом успешного функционирования и конкуренции в условиях глобализованного рынка. Основной задачей является эффективное позиционирование спортивных сооружений среди целевых сегментов рынка, что включает в себя глубокий анализ предпочтений и нужд потребителей.

Спортивные организации сосредотачивают усилия на разработке стратегий продвижения, которые ориентированы на предоставление широкого выбора услуг, доступных для разных групп потребителей, который позволяет

пользователям выбирать между различными программами и услугами в зависимости от их интересов и финансовых возможностей. Ценовая политика, соответствующая данной стратегии, направлена на создание оптимального соотношения «цена-качество» с целью привлечения и удержания клиентов.

Внедрение этих методов управления позволяет спортивным учреждениям находить индивидуальный подход к каждому клиенту, обеспечивая высокое качество обслуживания и повышая общее удовлетворение посетителей.

Таким образом, В контексте глобальных и национальных тенденций в спортивной индустрии, управление спортивными сооружениями становится ключевым элементом для продвижения активного и здорового образа жизни. В этом аспекте менеджмент играет решающую роль, поскольку он направлен на оптимизацию работы спортивных объектов, улучшение качества предоставляемых услуг и доступности спорта для всех слоев населения.

Современные принципы управления включают в себя не только повышение финансовой эффективности и маркетинговую активность, но и особое внимание к социальной ответственности и созданию условий для занятий спортом для широкого круга населения, что спортивные сооружения должны стать не только местами для достижения спортивных результатов, но и центрами социального взаимодействия и поддержки здоровья граждан.

Интеграция инновационных подходов к управлению с учетом последних исследований в области физкультуры и спорта способствует разработке новых программ и проектов, направленных на оздоровление нации и укрепление здоровья каждого индивидуума, что, в свою очередь, содействует формированию осознанного отношения к физической активности как к неотъемлемой части повседневной жизни человека.

Таким образом, продуманное управление спортивными сооружениями является не просто задачей для менеджеров, но и стратегическим направлением для всего общества, нацеленным на укрепление здоровья и повышение качества жизни граждан.

## 1.2 Коммерческое развитие спортивных сооружений

Спортивные сооружения являются важной частью основных фондов в сфере физкультуры и спорта, так на протяжении своего исторического развития они прошли ряд изменений и доработок. Исследователь И.В. Солнцев отмечает ключевые моменты в эволюции этих объектов.

Во-первых, наблюдается рост затрат на строительство, который вызван необходимостью установки передового оборудования, включая инженерные системы, средства связи, а также системы телевидения и радиовещания и также охватывает устройства для гарантирования безопасности и всевозможного комфорта для посетителей, а во-вторых, происходит увеличение вместимости спортивных арен. Расширение существующих сооружений мотивировано стремлением организаторов увеличить доходы от продажи билетов на мероприятия.

Третий аспект – это придерживание к стандартам экологичного строительства и учет экологических норм для бережного отношения к природе.

Четвертое направление связано с многофункциональным использованием спортивных объектов. Стремление интегрировать в спортивные сооружения, такие как стадионы, другие доходные проекты, включая офисные и торговые пространства, жилые комплексы, делает их многоцелевыми.

Пятое важное направление развития – это увеличение числа разноплановых мероприятий на стадионах: концерты, выставки, форумы, конференции и многие другие, что расширяет функционал спортивных сооружений.

В соответствии с определением, данным Л.В. Жестянниковым, стадион представляет собой спортивный объект открытого типа, центром которого служит спортивное поле, обычно укрытое синтетическим или естественным

газоном, и предназначенный для проведения зрелищных мероприятий и спортивных игр.

Современные спортивные комплексы представляют собой настоящие инженерные и архитектурные шедевры, обладающие уникальными характеристиками и передовыми технологиями, и стали основой для формирования новых городских районов, влияя на развитие инфраструктуры вокруг себя и вызывая чувство гордости у спортивных команд и их поклонников.

В своих работах В.А. Леднев поднимает важность футбольных стадионов, указывая на расширение их роли за пределами проведения спортивных игр. Современные арены оказывают значительное влияние на социальную и культурную жизнь общества, а также могут играть определенную роль в политике. Стадионы переросли статус простых спортивных площадок, став многофункциональными комплексами, и их эксплуатация нередко напоминает управление бизнес-единицей, приносящей доход.

Тем не менее, обеспечение доходности таких мегаобъектов может быть затруднено огромными стартовыми капиталовложениями, необходимыми для их возведения. Некоторые проекты строго придерживаются заранее установленного бюджета, которым нельзя пренебрегать. Другие подходы предполагают тщательное, долгосрочное планирование, позволяющее адаптировать бюджет в соответствии с планируемыми обязательствами и нуждами проекта, что может предложить большую гибкость в процессе строительства.

В работе В.А. Леднева определены ключевые шаги при планировании постройки стадиона, таким образом, на начальном этапе, запланировать следует множество факторов: выбор подходящего местоположения объекта и сооружение соответствующих инфраструктур. Необходимо также тщательное изучение земельного участка, включая его форму, расположение по отношению к соседям, и вопросы, касаемые градостроительства и охраны

наследия. Учесть стоит и особенности грунта, проверив его пригодность для строительства, наличие подземных вод и уровень радиации. Аспекты местного климата, такие как ветровые условия и потенциальные природные угрозы, требуют одинакового внимания. Анализ градостроительных планов окружения позволит составить представление о будущем развитии территории вокруг стадиона.

Следующий важный шаг — определение вместимости стадиона и видов мероприятий, которые будут на нем проводиться, что повлияет на количество и расположение торговых точек и ресторанов, а также график их работы. Проработать нужно планы вспомогательных помещений для будущего использования. Общественные консультации с местными жителями и владельцами соседних участков помогут учесть общественное мнение.

Финансовый аспект также играет ключевую роль: необходимо определить общую стоимость строительства, текущие затраты на обслуживание, а также оценить возможные источники дохода и срок окупаемости проекта, которые формируют фундамент успешной подготовки к постройке стадиона и его дальнейшего функционирования.

На стадии проектирования акцент делается на создание архитектурного дизайна стадиона. В процессе проработки дизайна неотъемлемую роль играет интеграция систем отопления, вентиляции и кондиционирования, но также необходима подготовка и согласование всех юридических документов, а одобрение проекта с государственными структурами гарантирует соответствие всем нормам и требованиям.

Стадия строительства начинается с выбора подходящей строительной организации, в том числе генерального подрядчика и субподрядчиков. Планирование и утверждение графика работ важно для соблюдения сроков, корректировки которого может потребовать проведение строительных работ. Только после того, как все работы выполнены, следуют финальные инспекции и проверки, обеспечивающие безопасность и соответствие стандартам.

Последним этапом является эксплуатация стадиона, означающая его регулярное использование и поддержание функционирующего состояния, и включает в себя управление объектом, обслуживание и возможные ремонтные работы, а также непрерывное обновление инфраструктуры в соответствии с современными требованиями комфорта и безопасности.

Джил Фрайд акцентировала внимание на важности планирования учета различных статей затрат в ходе реализации строительных проектов. Изначально стоит отметить затраты на подготовительные мероприятия, которые включают приобретение или получение земельного участка, его осмотр санитарных характеристик, а также затраты, связанные с финансированием и консультационными услугами.

Кроме того, существенную часть бюджета составляют затраты на проектные работы, в числе которых разработка архитектурных решений и инженерных планов, а также остальные затраты на проектирование, необходимые для создания полноценного проекта.

На этапе строительства следует учитывать расходы на утверждение строительного проекта и оплату услуг подрядчиков. Важным аспектом будет также организация надзора за стройплощадкой для обеспечения качества и соответствия стандартам.

Не менее важны общие материальные расходы, включая покупку строительных материалов и оборудования, а также страховые взносы для защиты от возможных рисков. Инвестиции в развитие транспортной и инженерной инфраструктуры тоже считаются значительной статьей затрат, как и обеспечение безопасности на протяжении всего проекта.

При планировании бюджета также необходимо предусмотреть средства на непредвиденные обстоятельства, что позволит избежать финансовых потрясений в случае возникновения незапланированных расходов [31].

В последние годы, как отмечает Балахонов В.А., произошла существенная эволюция в области строительства стадионов. Если ранее объекты эти использовались исключительно для спортивных событий, то



сегодня они трансформировались в многофункциональные комплексы [30]. Функционал современных стадионов значительно расширился, объединив под одной крышей не только спортивные арены, но и коммерческие помещения, такие как торговые зоны, развлекательные центры, офисные пространства и склады, что позволяет использовать пространство максимально эффективно.

Исследование, проведенное Алешиным В.В., показывает, что до начала 1990-х годов концепция стадионов была гораздо более ограниченной. Большинство из них открывали свои ворота для посетителей только в дни проведения спортивных матчей и мероприятий. Основным, а зачастую и единственным источником дохода для них были продажи билетов на события, что приводило к ситуации, когда дорогостоящие стадионы оставались неиспользованными большую часть времени, не принося при этом ожидаемой прибыли. Ситуация начала меняться с тем, как стали исследовать потенциальные возможности дополнительного заработка за счет проведения мероприятий неспортивного характера, тем самым повышая их экономическую ценность и устойчивость [11].

Современные стадионы предлагают гораздо больше, чем только пространства для спортивных соревнований, в свою очередь, благодаря уникальным конструктивным решениям, пространство под трибунами можно мультиплицировать в значение целей, превращая стадион в место с широким спектром применения.

Фокусируясь на мультифункциональности, стадионы становятся магнитами для людей не только во время спортивных событий, но и в повседневной жизни, способные собирать на своей территории крупных ритейлеров и представителей различных отраслей, что не только увеличивает доходные возможности стадионов, но и способствует их быстрой окупаемости. Сухов С.В. выделил ряд преимуществ, которые предлагают такие пространства на территории стадионов [12]:

– Привлечение большого количества людей создаёт стабильный поток потребителей для арендуемых помещений;

– Расходы оказываются более эффективными, поскольку коммерческие пространства формируются благодаря уже существующей инфраструктуре стадиона;

– Великолепная транспортная доступность увеличивает привлекательность стадиона для посетителей и арендаторов; часто ради облегчения доступа к стадиону развивается собственная транспортная инфраструктура.

– Наличие парковок увеличивает комфорт и доступность, делая стадион удобным для посетителей торговых и бизнес-зон.

– Централизация различных функций под одной крышей повышает энергоэффективность и снижает общую эксплуатационную нагрузку.

– Эти факторы в совокупности повышают ценность стадиона как для его владельцев, так и для общественности, превращая его в важный элемент городской инфраструктуры и культуры.

В коммерческом успехе и управлении расходами стадиона ключевую роль играют такие параметры, как его вместимость и структура, включающая количество VIP-лож и премиум-мест, а также точек общественного питания. Исследование, проведенное KPMG, подчеркивает значимость учета предпочтений и потребностей как бизнес-сегмента, так и посетителей на этапе проектирования и обеспечивает создание стадиона с подходящей вместимостью, ассортиментом услуг и необходимой инфраструктурой, чтобы гарантировать его финансовое благополучие и соответствие рыночным требованиям.

Жестяников Л.В. выделяет строгую регламентацию, охватывающую процессы проектирования, строительства и эксплуатации стадионов как особо сложных объектов инфраструктуры, но, чтобы гарантировать успех проекта, крайне важно учитывать релевантные нормативные акты, специфические для данного строительного объекта [5].

Саратовцева Е.В. напоминает о важности соответствия стадионов стандартам и нормам, утвержденным международными спортивными организациями, как одном из критических факторов рассмотрения футбольных арен. Уровень проводимых соревнований напрямую зависит от соответствия стадиона международно признанным требованиям, таким как изложенные в документах, подготовленных FIFA для футбольных арен [8].

Основные элементы этих требований FIFA охватывают, среди прочего, качество игрового поля, безопасность и удобства для болельщиков, а также предоставление необходимых условий для СМИ и команд, что разработаны для обеспечения максимально комфортного и безопасного пользования стадионом всеми участниками спортивных мероприятий [30].

Следование установленным международным стандартам и требованиям играет критическую роль в управлении футбольными стадионами, гарантируя безопасность и высокий уровень удобства для посетителей, которые напрямую влияют на привлекательность стадиона, что является ключевым аспектом для увеличения числа болельщиков и, как следствие, увеличения доходов. Ряд важных международных требований и правил, учитываемых при планировании и реализации футбольных стадионов, включает, среди прочего, документы от FIFA и UEFA, которые регулируют элементы от технических аспектов до безопасности и освещения. Однако, помимо международных документов, каждый стадион также должен соответствовать местным национальным требованиям.

В России это включает стандарты и положения Российского Футбольного Союза (РФС), регламентирующие дизайн, строительство и использование футбольных полей с искусственным покрытием и другие аспекты стадионов. Эти требования образуют основу для обеспечения высокого качества инфраструктуры и эксплуатации спортивных сооружений.

В фокусе владельцев стадионов зачастую находится определение стратегии бизнес-планирования, которая направлена на достижение поставленных финансовых и операционных целей, так как от правильного

подхода к бизнес-планированию зависит не только текущая прибыльность, но и долгосрочная устойчивость футбольных стадионов как важных объектов спортивной инфраструктуры.

Определение функционального предназначения и стратегических задач спортивного объекта стоит во главе агенты планирования и управления стадионом. Ключевым является уточнение уровня спортивных мероприятий - от местных до международных - для которых будет использоваться арена. Состязания различного масштаба накладывают определенные требования к инженерным и техническим системам стадиона: они определяют специфику оснащения и объем необходимого техобслуживания.

Финансовое и экономическое управление стадионом включает определение источников финансирования и размера бюджета, выделяемого на его содержание. Важно уметь уравнивать затраты с возможностью их компенсации за счет доходов от стадиона или других внешних источников, при этом стараясь сохранить высокий уровень качества и безопасности и также немаловажен вопрос собственности: будь то государственная, общественная или частная собственность, это будет существенно влиять на экономическую модель стадиона и его управление.

Таким образом, при принятии решений о развитии и финансировании необходимо учитывать цели использования стадиона, предполагаемый уровень проводимых соревнований и тип собственности, что в свою очередь определит как финансовую стратегию, так и влияние на местное сообщество и экономику региона. Эксплуатационные режимы стадиона охватывают широкий спектр мероприятий, начиная от открытых публичных событий, таких как спортивные соревнования и концерты, привлекающие зрителей и медиа, до закрытых событий, предполагающих ограниченный доступ общественности и прессы. Также к этим режимам относятся регулярные тренировки и периоды простоя, когда стадион находится в ожидании следующего события или консервирован, так оптимизация использования

стадиона, чтобы минимизировать время без активности, является важной задачей, так как бездействие влечёт за собой расходы без получения прибыли.

Задача максимизации доходов стоит в центре внимания управления стадионами, так как коммерческая успешность спортивного сооружения влияет на его устойчивость и развитие. Важнейший момент в достижении этой цели заключается в разработке и реализации эффективной маркетинговой стратегии, включающей в себя коммерческий план, нацеленный на удовлетворение потребностей и интересов зрителей. Управленческий и владельческий персонал стадиона обязаны создавать и поддерживать такие условия, при которых каждое событие превращается в незабываемое зрелище, ведь это лежит в основе долгосрочного привлечения клиентов и доходности. Положительные впечатления зрителей от посещения стадиона формируются на основе нескольких ключевых аспектов. Важность удобства расположения арены огромна, как и стремление управленческой команды превратить стадион в качественное и соответствующее ожиданиям фанатов место. Вклад менеджмента в создание благоприятного опыта для болельщиков в дни проведения мероприятий также неоспорим. Исследование тенденций в области строительства спортивных арен показывает, что современные стадионы предлагают стандартный набор услуг и удобств, причём некоторые из этих удобств служат дополнительными профильными предложениями, в то время как другие являются источником дополнительной выручки при улучшении уровня комфорта для зрителей. Для проведения матчей по стандартам FIFA/UEFA стадионы должны оснащаться посадочными местами, что обусловлено как нормами безопасности, так и возможностью коммерческого выигрыша, поскольку цены на такие места обычно выше. Эксклюзивные сектора с VIP-обслуживанием, включающим ресторанный сервис и отдельные выходы, открывают перспективы для повышения стоимости билетов и соответственно доходов стадиона.

Таблица 1 - Стандартные услуги, предоставляемые современными стадионами

Услуга	Очень крупные (60-80 тыс. зрительских мест)	Крупные (40-60 тыс. зрительских мест)	Средние (до 40 тыс. зрительских мест)
Исключительно сидячие зрительские места	Имеется почти на каждом современном стадионе	Имеется во многих случаях	Имеется во многих случаях
75% крытых зрительских мест	Имеется почти на каждом современном стадионе	Имеется во многих случаях	Имеется в отдельных случаях
Рестораны, бары	Имеется почти на каждом современном стадионе	Имеется во многих случаях	Имеется во многих случаях
Конференц-залы	Имеется во многих случаях	Имеется во многих случаях	Имеется в отдельных случаях
Корпоративные ложи	Имеется почти на каждом современном стадионе	Имеется во многих случаях	Имеется в отдельных случаях
Ресторанное обслуживание	Имеется во многих случаях	Имеется во многих случаях	Имеется в отдельных случаях
Торговые точки	Имеется почти на каждом современном стадионе	Имеется почти на каждом современном стадионе	Имеется во многих случаях
10% мест премиум-класса	Имеется во многих случаях	Имеется в отдельных случаях	Имеется в отдельных случаях
Торгово-развлекательные зоны	Имеется во многих случаях	Имеется во многих случаях	Имеется в отдельных случаях
Музей	Имеется во многих случаях	Имеется в отдельных случаях	Имеется в отдельных случаях
Подземный паркинг для VIP-гостей	Имеется во многих случаях	Имеется в отдельных случаях	Редко имеется

Продолжение таблицы 1

Гостиница	Имеется во многих случаях	Имеется в отдельных случаях	Редко имеется
Ложи VIP	Имеется почти на каждом современном стадионе	Имеется во многих случаях	Имеется в отдельных случаях
Музыкальная арена	Имеется в отдельных случаях	Имеется в отдельных случаях	Редко имеется
Эксклюзивный ярус	Имеется во многих случаях	Имеется во многих случаях	Имеется в отдельных случаях
Раздвижная крыша	Имеется в отдельных случаях	Имеется в отдельных случаях	Редко имеется
Ночные клубы	Имеется в отдельных случаях	Редко имеется	Редко имеется
Офисы	Имеется на многих стадионах	Имеется в отдельных случаях	Имеется в отдельных случаях

Многофункциональное использование стадионов, предусматривающее проведение самых различных мероприятий в перерывах между играми, становится фундаментом для усиления доходной части бюджета спортивных сооружений. В новейших строительных и реконструкционных проектах последнего десятилетия акцент делается на универсальности стадиона, позволяющей проводить не только спортивные матчи, но и другие события, включая организацию туров и посещения музеев.

Тщательно обдуманный бизнес-план и коммерческая стратегия должны сопровождаться согласованной работой команд, охватывающих проектирование, эксплуатацию и коммерциализацию объекта в процессе его проектирования и строительства. Проблемы возникают тогда, когда в проектировании не учтен опыт эксплуатационных и коммерческих специалистов, что может привести к ситуации, при которой командам приходится работать в условиях, не соответствующих идеальным стандартам эффективности, вызывая лишние финансовые затраты и ограничивая потенциальную прибыльность. Поэтому важно, чтобы возможность организации разнообразных событий была заложена уже на этапе первичного дизайна стадиона.

### 1.3 Оценка эффективности деятельности спортивных сооружений

Эффективность спортивных сооружений оценивается через соотношение достигнутых результатов и затраченных ресурсов. В книге Б.Х. Ланды представлена классификация критериев для оценки эффективности использования таких объектов:

- Социальную эффективность, показывающую вклад объекта в общество;
- Бюджетную эффективность, которая отражает влияние на государственные или муниципальные финансы;
- Экономическую эффективность, измеряющую финансовый результативность объекта;
- Техническую эффективность, оценивающую качество функционирования и обслуживания спортивных установок.

Мониторинг, диагностика и оценка – инструменты, способствующие проверке эффективности сооружений. Диагностика направлена на глубокий анализ всех измерений эффективности деятельности, тогда как мониторинг используется для постоянного слежения и оперативного выявления отклонений реальных показателей от установленных норм, так как основные критерии мониторинга – это простота и надёжность индикаторов, а также их доступность для понимания.

Результата оценки эффективности можно использовать как весомый, но не единственный критерий для стратегического управления спортивными объектами, но тем не менее, данные анализа предоставляют полное представление о всех аспектах функционирования спортивных сооружений, обеспечивая комплексную оценку их действий.

Социальная эффективность спортивного сооружения по определению С.Н. Зубарева оценивает степень удовлетворения потребностей как профессионального, так и массового спорта в оказании услуг в области физкультуры и спорта, включая организацию спортивных и зрелищных



мероприятий, которое отражает важность спортивных объектов не только как средства для достижения спортивных результатов, но и как основу для обеспечения общественного здоровья и благосостояния.

Что касается работы В.М. Крыловой, предложенная ею формула для расчета социальной эффективности оценивает положительные эффекты, полученные сообществом от использования спортивного объекта. Для точного расчета этого показателя необходимо определить конкретные переменные и параметры, которые будут учтены в уравнении:

$$ПСЭ^1 = \frac{НОПУ}{ВРС * НЕПС}, \quad (1)$$

Для оценки социальной эффективности предоставления услуг в спортивной сфере используется коэффициент ПСЭ1 и учитывает три основных компонента: объем оказанных услуг в натуральном выражении (чел.\*час.), величину времени, когда основные спортивные объекты были доступны для оказания услуг (измеряется в часах), и максимальное количество людей, которое одновременно может обслуживать спортивное сооружение, определенное нормативами (выражено в количестве людей).

Кроме того, при организации спортивных и зрелищных мероприятий анализ социальной эффективности проводится посредством рассмотрения еще двух ключевых показателей: ПСЭ2 и ПСЭ3.

$$ПСЭ^2 = \frac{ЧУ}{(\text{число месяцев в периоде})}, \quad (2)$$

Для всесторонней оценки эффективности на спортивно-зрелищных мероприятиях используется комплексный подход, включающий различные показатели социальной эффективности. Один из ключевых — это показатель ПСЭ2, который отражает уровень использования спортивных объектов во время таких мероприятий. ЧУ, или численность участников, отражает суммарное количество людей, включая спортсменов, учащихся, людей с ограниченными возможностями и другие категории граждан, которые приняли участие в данных событиях за определенный период.

С помощью ПСЭ2 можно сравнить, как изменялась активность использования спортивного объекта в разные временные промежутки, а также позволяет оценить производительность однотипных объектов, принадлежащих различным организациям, за сопоставимые периоды времени.

В то же время, показатель ПСЭ3 применяется исключительно в тех случаях, когда спортивный объект оборудован местами для зрителей и имеется доступная информация о количестве посетителей данных мероприятий.

$$ПСЭ_3 = \frac{КЗ}{КЗМ} \quad (3)$$

Для оценки успеха и привлекательности спортивных и зрелищных мероприятий пользуются различными показателями. Например, одним из них является общее число людей, которые посетили данные мероприятия или приобрели билеты в течение определенного времени. Другой показатель учитывает максимальное количество зрителей, которое может вместить спортивная арена, умноженное на количество событий, что были организованы за аналогичный период.

Как правило, для оценки социальной стороны эффективности спортивных сооружений используют количественно измеримые показатели, которые включают в себя пропускную способность самого объекта и спортивных площадок, а также реальный объем предоставленных физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, выраженных в человеко-часах или финансовом эквиваленте. Важными показателями также являются объемы предоставленных льготных социальных услуг различным группам населения, включая детей, молодежь и лиц с ограниченными возможностями за учетный период, измеряемые в человеко-часах.

Бюджетная эффективность является ключевым фактором при оценке использования государственных средств не только для предоставления услуг, но и для обеспечения поддержания сооружений в исправном состоянии. Анализ бюджетной эффективности проведения спортивно-зрелищных

мероприятий включает в себя определение результативности по двум основным критериям:

$$\text{ПБЭ}^1 = \frac{З/ч}{З/ч(\text{ср})}; \quad (4)$$

Для анализа эффективности бюджетных инвестиций в спортивные объекты используется индикатор, известный как показатель бюджетной эффективности (ПБЭ1), который помогает оценить, насколько разумно расходуются государственные средства, что рассчитывается на основе затрат на час (З/ч), что представляет собой соотношение общей суммы бюджетных средств, потраченных за определенный период, к количеству часов, в течение которых предоставлялись государственные услуги. В дополнение, учитываются и средние затраты в час (З/ч (ср)), которые отражают общий уровень расходов на один час услуг именно для изучаемого вида спортивных мероприятий.

Такой подход позволяет сделать вывод о том, насколько оправданы затраты на поддержку спортивного объекта, с точки зрения обслуживания государственных потребностей. В целях более глубокого изучения и сравнения бюджетной поддержки различных объектов, применяется дополнительный показатель, который рассчитывается согласно формуле (5) для отраслевого анализа бюджетного финансирования:

$$\text{ПБЭ}^2 = \frac{\text{БФ}}{\text{НОПБУ}} \quad (5)$$

Для тщательного анализа эффективности использования бюджетных средств в спортивной инфраструктуре разработаны разнообразные методы и формулы, так один из ключевых показателей в этом контексте – это БФ, обозначающий всю сумму бюджетного финансирования, которую получил объект. Рядом с этим стоит НОПБУ, который отражает фактическое количество услуг, предоставленных с использованием бюджетных средств, и измеряется через сочетание людей и времени (человеко-часы), проведённых на объекте.

Ключевые количественные показатели, используемые при оценке бюджетной эффективности спортивных сооружений, включают в себя: общий объем оказанных бюджетных услуг, выраженный в человеко-часах и в рублях; прямые расходы на каждый человеко-час бюджетных услуг; а также показатель эффективности использования бюджетных средств, который рассчитывается как количество человеко-часов на каждые 1000 рублей бюджетного финансирования.

Что касается экономической эффективности, она рассматривается через призму финансовых результатов деятельности, связанных с эксплуатацией спортивного объекта, с учётом расходов и привлечённых ресурсов за период. Согласно исследователю Р.Х. Касимову, выделяются следующие показатели экономической эффективности:

– ПЭЭ1, показатель отдачи от активов, представляет собой сумму доходов от платных услуг по отношению к средней стоимости объекта за период, исходя из расчета рублей дохода на каждый рубль активов;

– ПЭЭ2, ресурсный показатель использования рабочего времени, демонстрирует доход от платных услуг по отношению к отработанному времени объекта, исчисляется в рублях за час;

– ПЭЭ3, показатель доходности объекта, отражает долю выручки от платных услуг в общем объеме бюджетных и внебюджетных расходов учреждения, умноженную на 100%;

– ПЭЭ4, показатель уровня загрузки объекта, измеряется через коэффициент использования объекта по отношению к его максимальной пропускной способности в человеко-часах.

– Каждый из этих показателей служит для оценки различных аспектов финансовой и операционной деятельности спортивных сооружений, позволяя определить степень их экономической целесообразности.

Анализ экономической эффективности спортивных сооружений базируется на ряде технико-экономических показателей, которые

количественно отражают уровень использования ресурсов и качества работы объекта:

- Коэффициент загрузки: сравнивает реальный объем оказанных услуг, выраженный в человеко-часах, с максимальной пропускной способностью сооружения за аналогичный временной период, что помогает оценить, насколько интенсивно используется объект.

- Коэффициент простоев: отношение времени, когда спортивное сооружение не использовалось (простой), к общему количеству рабочего времени, доступного для операций.

- Фонд рабочего времени: плановое и фактическое количество часов, доступных для работы спортивного объекта. Исследование соотношения планируемого и реально используемого рабочего времени помогает выявлять потенциальные проблемы в планировании и эксплуатации.

- Штатная и фактическая численность работников: анализ штатного расписания работников по сравнению с их реальным количеством дает представление о персональных ресурсах объекта;

- Продолжительность периода эксплуатации объекта: сравнение нормативного периода использования объекта с фактическим временем работы позволяет оценить эффективность управления и поддержания его работоспособности.

- Нормативный фонд времени на текущий и капитальный ремонт: плановое время, отведенное на проведение ремонтных работ, по сравнению с реально затраченным временем на эти цели способствует пониманию эффективности процессов техобслуживания и ремонта.

- Оценка финансового здоровья и эффективности спортивного объекта представляется комплексом разнообразных показателей, так на указанную дату рассматриваются следующие ключевые показатели капиталовложений в объект:

- Начальная или восстановительная цена, отражающая полную стоимость объекта при его создании или восстановлении.
- Накопленный объем амортизации, показывающий суммарную величину износа объекта с момента ввода в эксплуатацию до текущего момента.
- Остаточная стоимость, демонстрирующая текущую стоимостную оценку объекта после учета амортизации.
- Коэффициент износа, который предоставляет процентное соотношение между изношенной частью объекта и его первоначальной стоимостью.

Что касается результативности использования объекта, здесь подлежат анализу:

- Выручка от предоставленных платных услуг за отчетный период, выраженная в человеко-часах или в рублях.
- Рентабельность услуг, рассчитываемая как соотношение доходов от платных сервисов к средней остаточной стоимости объекта в течение периода.
- Коэффициент загрузки, отражающий процентное сравнение между фактически предоставленными услугами и максимально возможной загруженностью объекта.

Изучение затрат на содержание и эксплуатацию объекта включает:

- Общую величину расходов за выбранный временной отрезок, с детализацией по видам затрат.
- Выделяются отдельные статьи расходов, произведенные в рамках отчетного периода.
- Определяются затраты на час эксплуатации, как общие так и по отдельным элементам.
- Присутствуют постоянные затраты, включая их часовую стоимость и величину без затрат на электричество, воду и отопление.

– Анализируются расходы на электричество, воду и тепло в расчете на единицу дохода, полученного от платных услуг.

Техническая эффективность оценивается через утилизацию рабочего времени и ресурсов спортивного объекта с целью сервисного обслуживания. Для этого рассчитывается коэффициент интенсивной загрузки, являющийся одним из ключевых критериев технической эффективности:

$$\text{ПТЭ}_1 = \frac{\text{ВЭ}}{\text{МВЭ}} * 100\%, \quad (6)$$

Для того чтобы оценить техническую эффективность объекта, используется специальный показатель, известный как ПТЭ<sub>1</sub>, что отображает, насколько продуктивно было использовано время эксплуатации объекта в течение определённого периода. Важными элементами, на основе которых рассчитывается эта эффективность, являются МВЭ – максимально допустимое количество часов работы объекта по нормативам для его типа, и ВЭ – фактическое количество часов, в течение которых объект находился в эксплуатации и оказывал услуги.

Для подсчёта технической эффективности также применяется коэффициент интенсивной загрузки объекта, который определяет степень использования ресурсов объекта. Расчёт этой эффективности с учётом коэффициента интенсивной загрузки выполняется в соответствии с формулой, обозначенной как формула (7) в документации или инструкциях:

$$\text{ПТЭ}^2 = \frac{\text{НОПУ}}{\text{МПС}} * 100\% \quad (7)$$

Для оценки функциональности спортивных объектов применяются конкретные показатели и включают возраст объекта, начиная с момента его первого использования, а также текущий период эксплуатации. Важными характеристиками являются способность объекта принимать определённое количество посетителей за единицу времени и его физические параметры, такие как общая площадь. Рассматриваются также затраты на энергоресурсы: электричество, отопление, водоснабжение и в дополнение к этому, следует учесть время работы и простоев объекта, выраженное в днях и часах.

Красноярский край привлекает внимание как высокоактивная спортивная зона России. Хостинг Всемирной зимней универсиады 2019 года стал катализатором для развития спортивной инфраструктуры региона. Такой престижный международный форум повысил стандарты для спортивных сооружений, подняв их уровень до мировых требований, что не только привлекло внимание к массовому занятию спортом, но и усилило готовность региона к проведению значительных спортивных и культурных событий национального и всемирного уровня.

Развитие физической культуры и спорта в России тесно связано с выполнением государственной стратегии и инструкций Президента. Данная стратегия оговорена до 2030 года и закреплена постановлением от 24 ноября 2022 года под номером 3081-р. Стремление к совершенству спортивных сооружений до уровня, установленного нормативами, отвечает растущей потребности в организации регулярных занятий физической культурой, что способствует укреплению здоровья населения.

Красноярский край имеет амбициозную цель – утвердиться как ведущий спортивный центр на мировой арене. Уже проделана значительная работа: крупнейшие спортивные мероприятия здесь превращаются не только в состязания высокого уровня, но и в торжества для жителей города.

В ожидании Дня физкультурника, органы статистики Красноярского края подвели итоги развития спортивной инфраструктуры в регионе, так согласно данным местного министерства спорта, в 2023 году в крае функционировало 8812 спортивных объектов. Из них 2943 объекта представлены открытыми площадками и полями, 1569 – спортивными залами, 120 – бассейнами, 65 – лыжными базами, 24 – закрытыми сооружениями с искусственными ледовыми покрытиями, 16 – стадионами с вместимостью трех тысяч и более зрителей, 7 – манежами и 5 – биатлонными комплексами.

В 2023 году предпочтения в спортивных занятиях среди жителей Красноярского края распределились следующим образом: волейбол привлек 52,1 тысячи человек, велосипедные и пешие маршруты радовали 47,9 тысячи



участников, футбол собирал 44,8 тысячи поклонников, баскетбол — 34,7 тысячи, велосипедный спорт — 28,8 тысячи, плавание — 23,2 тысячи и лыжные гонки — 22,4 тысячи энтузиастов.

Особое место в Красноярске занимает волейбол. Четыре профессиональных коллектива стали лицом городского волейбольного клуба «Енисей», включая мужскую и женскую команды высшего уровня, выступающие в Суперлиге, и две молодежные команды. Ярким достижением был успех женской команды «Енисей», завоевавшей бронзу чемпионата России в сезоне 2016/2017. Тренировки доступны для всех желающих вне зависимости от уровня подготовки, предоставляя возможности для спортивного роста и развития.

С целью поддержания высокого уровня спортивной деятельности, актуальной является задача регулярного обновления материально-технического обеспечения спортивных объектов, применение инновационных методов управления ими, и строгое соблюдение санитарно-гигиенических стандартов и норм.

Исследование направлено на разработку стратегии улучшения инфраструктуры спортивных сооружений Красноярска для того, чтобы удовлетворить потребности проведения крупных волейбольных турниров на различных уровнях — от местных до федеральных. Исходя из этой цели, были поставлены и методически разработаны задачи, необходимые для достижения конечной цели

- Осуществление опроса среди молодых атлетов в возрасте от 16 до 18 лет из спортивных школ по волейболу в городе, чтобы получить их мнение относительно состояния спортивных объектов, предназначенных для проведения соревнований регионального и всероссийского масштаба.

- Тщательный анализ запрошенной информации, чтобы точно выявить имеющиеся проблемы и моменты, требующие улучшения.

– Разработка подробного списка рекомендаций по модернизации и оптимизации спортивных сооружений, что позволит улучшить их функциональность и соответствие ожиданиям и требованиям для проведения спортивных мероприятий высокого уровня.

– Сбор данных был осуществлён через анкетирование спортсменов из волейбольных школ Красноярска, что включало выборку в 158 респондентов. Статистика по половому составу опрошенных показывает, что 48 участников (30,4%) были юношами и 110 участников (69,6%) были девушками, что отражает участие в спортивной дисциплине по волейболу в рассматриваемом возрасте.

Участники опроса, посвящённого оценке волейбольных сооружений в Красноярске, представляли различные районы города. Самая активная группа ответивших проживает в Советском районе, откуда пришло 41,8% отзывов. За ними следуют жители Октябрьского района (16,5%), Ленинского района (15,8%), Центрального района (11,4%), Свердловского района (10,1%) и Железнодорожного района (4,4%).

Центральный аспект исследования касался технического оснащения мест для проведения волейбольных соревнований на всех уровнях — от местного до федерального. Результаты показали, что большинство, а именно 79,1% (125 человек), довольны условиями спортивных объектов, где они готовятся к соревнованиям и тренируются, но тем не менее, 20,9% респондентов (33 человека) оценили состояние спортивных комплексов как неудовлетворительное, выделяя потенциальные аспекты для улучшения и модернизации (согласно информации, представленной на рисунке 1).

Устраивает ли вас оснащенность спортивного комплекса, где проводите подготовку к спортивным мероприятиям?

158 ответов

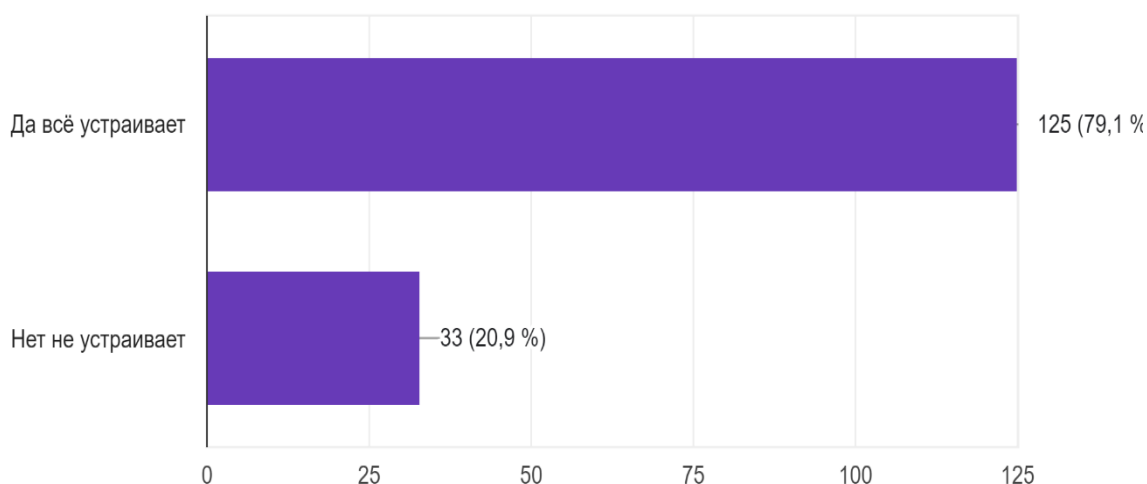


Рисунок 1 - Оценка оснащенности спортивного комплекса

В результате опроса, осуществленного среди волейболистов, были выявлены ключевые аспекты, в которых спортсмены видят потребность в улучшениях в спортивных залах, так основная часть респондентов, 57% или 90 человек, указали на необходимость повышения качества покрытия пола. Кроме того, для 44,9% участников опроса, что составляет 71 человека, значимым является улучшение количества и размеров раздевалок. Система вентиляции вызывает опасения у 40,5%, или 64 человек, которые хотели бы её модернизации. Пространства вокруг игровой зоны не устраивают 39,2% (52 человека), они выразили желание расширения свободной зоны. Наконец, увеличение высоты потолков было отмечено как важный фактор 23,4% респондентов, что равно 37 человекам (согласно данным, представленным на рисунке 2).

Что бы вы хотели улучшить в спортивном зале в котором проходят ваши тренировочные мероприятия ?

158 ответов

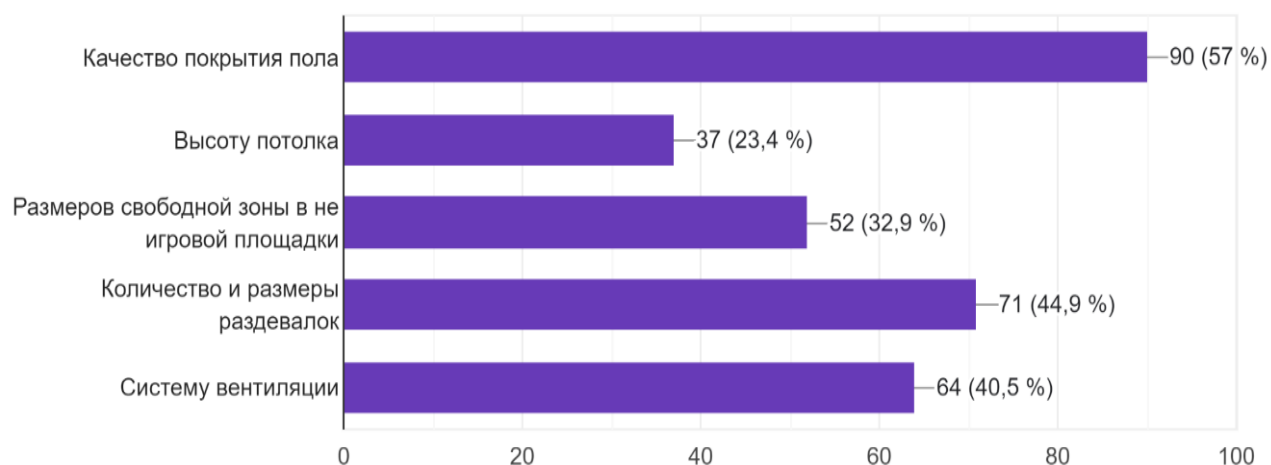


Рисунок 2 - Замечания по состоянию спортивного зала среди опрошенных

В рамках исследования участники опроса рассматривали спортивные объекты города Красноярска с точки зрения их пригодности для проведения масштабных волейбольных соревнований и оценивали удовлетворенность условиями, предлагаемыми различными спортивными сооружениями для организации событий на региональном, межрегиональном и всероссийском уровнях.

Кроме того, в опросе был предоставлен вопрос обратного характера, призванный выяснить, какие современные спортивные сооружения Красноярска, по мнению респондентов, наименее подходят для проведения волейбольных мероприятий, что позволило получить ценное понимание о спортивных комплексах, которые могут требовать дополнительных улучшений или реконструкции.

Детальные результаты этого аспекта опроса представлены в исследовании на рисунке 3, позволяя наглядно оценить предпочтения и оценки участников.

На ваш взгляд какое спортивное сооружение не подходит для проведения спортивных мероприятий по волейболу ?

158 ответов

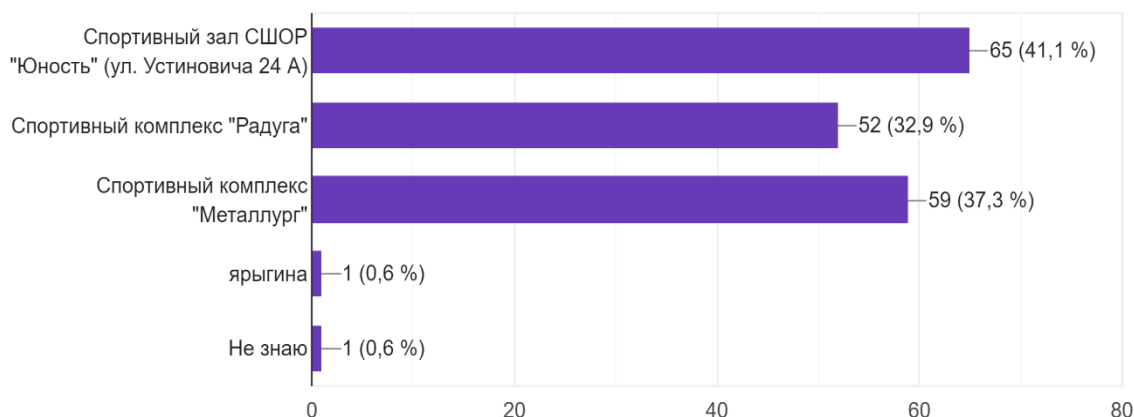


Рисунок 3 - Оценка респондентами состояния объектов для проведения соревнований

В контексте опроса, касающегося пригодности спортивных сооружений в Красноярске для волейбольных турниров, выявилась неоднозначная информация относительно некоторых залов. Спортивный зал СШОР «Юность», расположенный по адресу улица Устиновича, 24А, оказался наиболее часто упоминаемым, с 41,1% респондентов (65 человек), указавших на его несоответствие стандартам для проведения соревнований. Спортивный комплекс «Металлург» также получил существенную долю голосов — 37,3% (59 человек). Предполагается, что такие результаты могли быть обусловлены тем, что большинство респондентов проживает в Советском районе, где и размещены названные объекты.

Спортивный комплекс «Радуга» в Октябрьском районе также был отмечен как менее подходящий для проведения соревнований 32,9% (52 человек) опрошенными. Возможная причина — большое количество участников из Советского и Октябрьского районов, так отмечается, что один респондент (0,6%) испытал затруднение с ответом, и ещё один указал на Дворец спорта им. Михаила Дворкина как неподходящее место для мероприятий, что является удивительным в свете того, что объект

соответствовал международным нормам для Чемпионата мира по волейболу в 2023 году.

СШОР «Юность» оборудован специализированным волейбольным покрытием с залом площадью 707 кв.м., а его филиал — тренировочный центр «Юность» — располагает двумя залами по 300 кв.м. с деревянным и резиновым покрытиями для игры в волейбол, в свою очередь, учитывая результаты опроса и выявленные несоответствия зала СШОР «Юность» требованиям соревнований, были собраны дополнительные данные о том, что не устраивает респондентов.

Таким образом, было выяснено, что в приоритете модернизация самого игрового пространства (34,6% или 59 человек). Раздевалки и общее состояние объекта также требуют обновления по мнению 36,3% (57 человек) опрошенных. Система вентиляции и освещение игрового зала были выделены соответственно 31,2% (49 человек) и 30,8% (40 человек), как аспекты, нуждающиеся в улучшении. К системе отопления вопросы возникли у 19,7% (31 человек). Информация по данным вопросам визуализирована на рисунке 4.



Рисунок 4 - Ответы на вопрос о модернизации спортивного зала СШОР «Юность» (ул. Устиновича 24 А)

После того, как респонденты высоко оценили дворец спорта имени \ как локацию для проведения спортивных мероприятий, организаторы опроса решили углубиться и выяснить, что именно привело к таким положительным отзывам. Был составлен дополнительный вопрос, касающийся особенностей и характеристик спортивного сооружения, которые наиболее влияют на высокую оценку его готовности к спортивным мероприятиям.

Ответы участников опроса были зафиксированы и представлены визуально на рисунке 5.

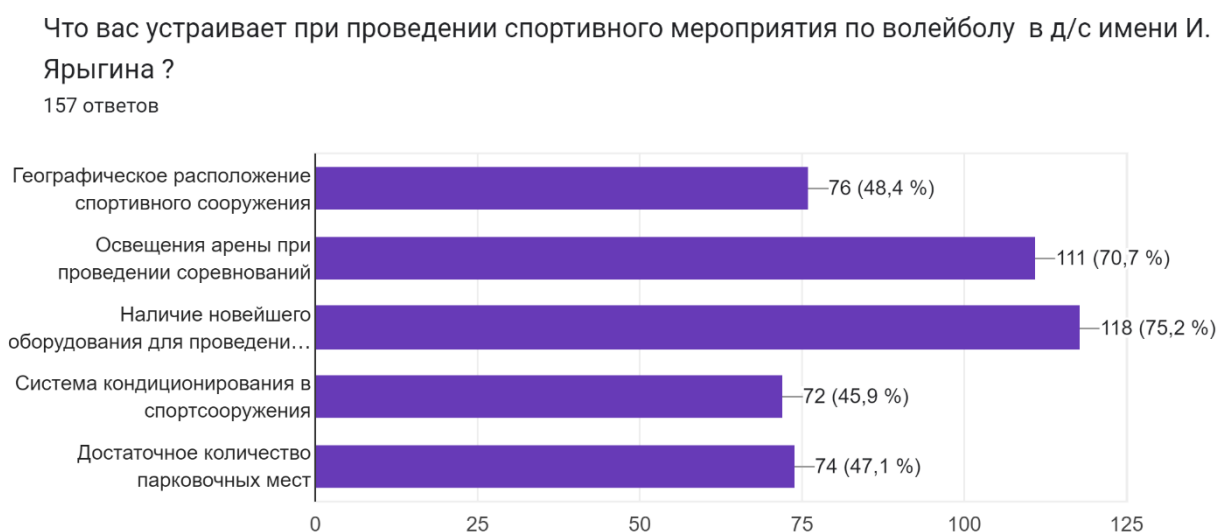


Рисунок 5 - Наиболее лучшие стороны дворца спорта имени И. Ярыгина

В опросе, посвященном качеству и условиям спортивных сооружений Красноярска для занятий волейболом, участники высоко оценили дворец спорта имени Михаила Дворкина, ибо существенными преимуществами объекта стали современное оборудование, отмеченное 75,2% опрошенных (118 человек), и качество освещения арены, на которое указали 70,7% респондентов (111 человек).

К тому же, географическое положение сооружения признали удобным 48,4% опрошенных (76 человек), что служит плюсом при организации мероприятий с участием большого числа посетителей. Близость к

парковочным зонам также не осталась без внимания — 47,1% участников (74 человека) оценили наличие достаточного числа парковочных мест. Система климат-контроля в здании, по мнению 45,9% респондентов (72 человека), также способствует комфортному пребыванию в спортзале во время соревнований.

Отдельное внимание заслуживает вопрос о доступности спортивных залов для волейбола в различных районах Красноярска. Согласно опросу, основная нехватка спортивных объектов для волейбола наблюдается в Советском районе — так указали 37,6% опрошенных (59 человек), а также предполагается, что такой ответ был связан с большим количеством участников из этого района, что подтверждается данными опроса, представленными на рисунке 6.

В каком районе города на ваш взгляд не хватает спортивных сооружений для занятий волейболом?

157 ответов

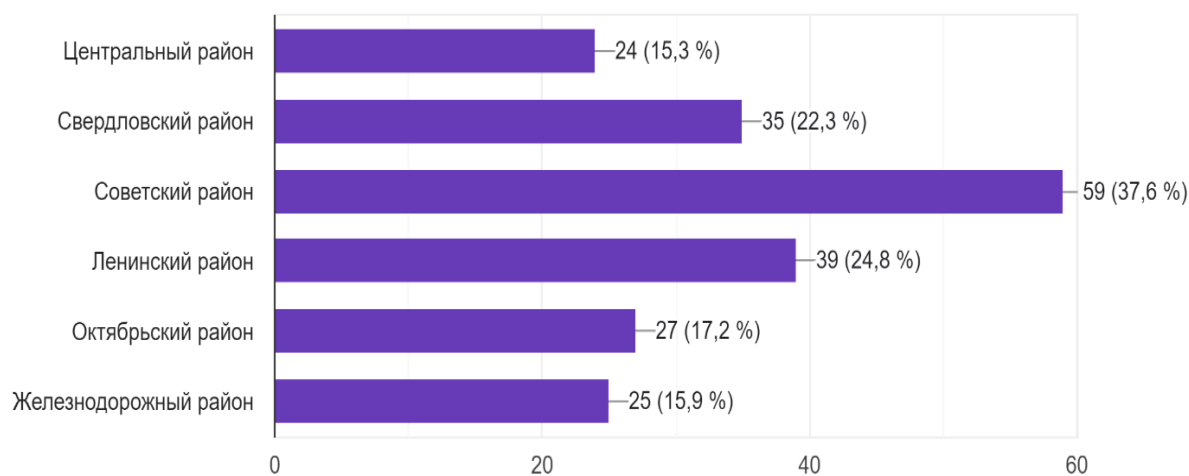


Рисунок 6 - Ответы респондентов о недостаточности спортивных сооружений для занятий волейболом

Из данных опроса становится ясно, что жители Красноярска считают спортивные возможности своих районов недостаточными, особенно когда речь заходит о занятиях волейболом. В частности, в Ленинском районе на отсутствие необходимых спортивных сооружений указали 24,8% опрошенных



(39 человек), в Свердловском районе - 22,3% (35 человек), Октябрьском - 17,2% (27 человек), Железнодорожном - 15,9% (25 человек) и в Центральном - 15,3% (24 человека).

В контексте обсуждения наилучших мест для проведения волейбольных соревнований, Дворец спорта имени Михаила Дворкина был выделен как оптимальное место, таким образом, огромное большинство опрошенных, 78,3% (123 человека), отметили его как спортивное сооружение с наилучшими условиями для организации мероприятий данного масштаба. Реконструкция этого комплекса обеспечила соответствие международным стандартам, что делает его идеальным кандидатом для международных соревнований по волейболу.

Дворец спорта находится возле Центрального стадиона на острове Отдыха, что добавляет ему локационных преимуществ. Комплекс включает не только спортивные площадки для волейбола, но и оборудованные тренажерные залы, фитнес-центры, развлекательные клубы с боулингом и бильярдом, а также предоставляет возможности для обучения детей боксу, художественной гимнастике и футболу.

Как вы думаете в каком спортивном сооружении, где можно проводить соревнования по волейболу есть наличие свободной зоны согласно правилам?

157 ответов

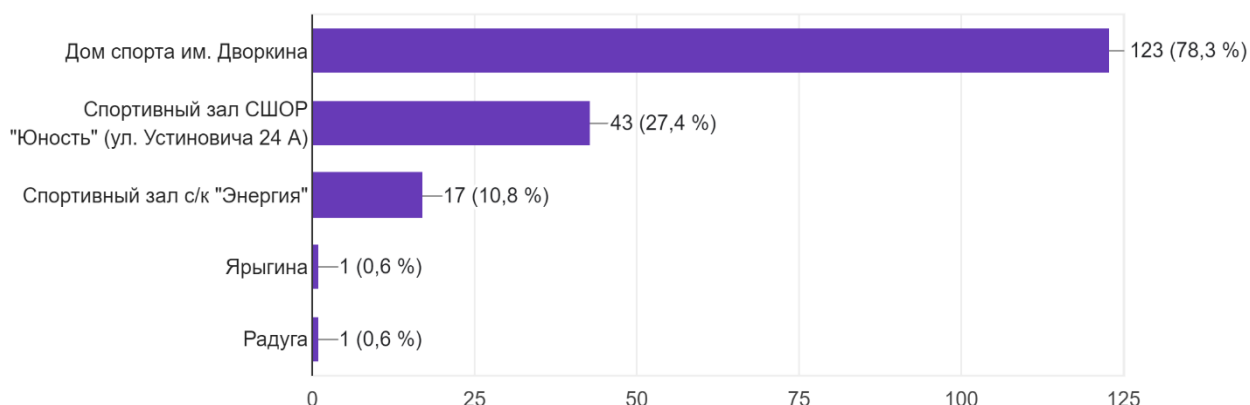


Рисунок 7 - Ответы на вопрос о соответствии спортивных сооружений для проведения соревнований по волейболу

Среди спортивных объектов Красноярска определенное внимание респондентов было уделено спортивному залу центра «Энергия», который был выделен 10,8% опрошенных (17 человек) как площадка для волейбола.

В рамках анализа текущего состояния спортивной инфраструктуры города, последний вопрос исследования затрагивал потенциальные усовершенствования, которые могли бы способствовать организации волейбольных соревнований на различных уровнях, так большинство участников опроса, 61,4% (97 человек), выразили мнение о необходимости повышения общего уровня всех спортивных объектов, предназначенных для волейбола. Количество и удобства раздевалок оказались важны для 36,4% (56 человек) респондентов, в то время как улучшение освещения в спортивных залах отметили 30,4% (48 человек). Расширение парковочных зон упомянули 24,1% (38 человек) участников опроса как фактор, который требует внимания

Однако стоит отметить, что для 17,8% (28 человек) текущие условия оказались полностью удовлетворительными, и они не выразили желания что-либо изменять, которые считают, что существующие спортивные площадки Красноярска уже подходят для проведения соревнований по волейболу. Детальные результаты отражены на рисунке 8.



Рисунок 8 - Рекомендации респондентов по улучшению состояний спортивных сооружений для проведения игр по волейболу различного уровня

Исследование, проведенное среди жителей города Красноярска, выявило, что в целом состояние спортивных сооружений города может быть оценено как удовлетворительное в контексте предстоящих соревнований различных уровней. Предполагается, что этот положительный результат связан с работами по подготовке спортивных объектов к мировым волейбольным чемпионатам, но в то же время выделены ключевые зоны для улучшения. В частности, акцентируется внимание на необходимости модернизации зала СШОР «Юность», находящегося по адресу улица Устиновича, 24 А, и строительстве новых сооружений в Ленинском и Советском районах.

Основываясь на выявленных проблемах и нуждах населения, был подготовлен список предложений по улучшению функционирования упомянутого спортивного объекта:

1. Техническая модернизация:

– Проведение осмотра и настройки системы вентиляции для обеспечения ее эффективной работы. Обновление игровой зоны. Реконструкция раздевалок с целью улучшения комфорта спортсменов.

– Улучшение качества освещения в игровом зале.

– Рассмотрение вариантов как частичного, так и капитального ремонта спортивного зала, направленных на улучшение внешнего и внутреннего состояния объекта.

2. Организационные инициативы:

– Инициативы по дальнейшему развитию и популяризации волейбола среди жителей города. Выводы и предложения, основанные на анализе проведенного опроса, были оформлены в документ и представлены для рассмотрения руководству спортивной школы «Юность», что нацелены на улучшение и оптимизацию условий для занятий волейболом в городе Красноярске.

Таким образом, подводя итоги первой главе исследования, нами были сделаны следующие выводы:

Спортивные комплексы представляют собой уникальные постройки, конструктивно разработанные для проведения спортивных тренировок, мероприятий разной степени сложности, активного отдыха и восстановления, которые могут быть как под открытым небом, так и иметь крытую основу, каждый раз создавая условия для определенных видов спортивной активности и реабилитации.

Чтобы эффективно управлять стадионом или спортивным объектом, важно разработать основанную на глубоком изучении рынка коммерческую стратегию. Такая стратегия будет включать в себя многоаспектный анализ потенциальных доходов, которые могут исходить из различных источников, включая, но не ограничиваясь, продажей именных прав на стадион и отдельные трибуны, спонсорскими договорами, коммерциализацией услуг стадиона, продажей билетов, осуществлением гостиничного бизнеса, предоставлением услуг общественного питания, лицензированием и мерчандайзингом, а также проведением массовых неспортивных мероприятий.

Для оценки технического состояния спортивных объектов используются количественные показатели, так к таковым относятся дата ввода в эксплуатацию, общий срок службы объекта, время его реального использования, пропускная способность, общая площадь, а также индикаторы потребления энергоресурсов — электричества, тепла, воды, и показатели эффективности использования — фактическое время работы и простои в эксплуатации.

По завершении анализа, специалистами была вынесена конкретная оценка годности спортивных сооружений Красноярска для осуществления соревнований волейбольного уровня, охватывающего региональные до всероссийских и межрегиональных состязаний, но также был предложен ряд модернизаций. Результаты и предложения, вытекающие из исследования,

были трансформированы в конкретные рекомендации и представлены для рассмотрения в руководство Специализированной детско-юношеской школы олимпийского резерва «Юность» с целью дальнейшего совершенствования и развития условий для практики волейбола.

## **2. Организация и методы исследования**

### **2.1 Организация исследования**

В рамках диссертационной работы был проведен исследовательский процесс, организованный в комбинированной многоплановой последовательности объемом в четыре этапа, и он простирался с ноября по декабрь 2024 года. Центральным элементом этого исследования стало изучение спортивного сооружения — Дворца спорта имени Михаила Дворкина, организационная деятельность которого находится в ведении указанного центра под началом Министерства спорта Красноярского края.

Первый этап диссертационного исследования длился с ноября 2022 года до сентября 2023 года и заключался в сборе, анализе и систематизации актуальной научной, методической и специализированной литературы, касающейся многих аспектов физкультурно-оздоровительных услуг — от условий их предоставления до оценки конкуренции и конкурентоспособности на разнообразных рынках, который включал в себя тщательный анализ нормативных актов, регулирующих такие услуги, определение цели, объекта, предмета, задач и гипотез исследования.

Второй этап, проходивший с сентября 2023 года по март 2024 года, был направлен на выявление уникальных возможностей и преимуществ Дворца спорта имени Михаила Дворкина и включал анализ статистических данных и рыночных стратегий данного объекта, а также оценку эффективности его маркетинговых инструментов. Важной составляющей этого этапа стал опрос ста потребителей услуг — посетителей Дворца — с целью получения оценки качества оказываемых спортивно-оздоровительных услуг.

Третий этап исследования (март - май 2024 года) фокусировался на анализе данных анкетирования потребителей и изучения нормативно-правовой базы. По итогам этого этапа был разработан ряд предложений по оптимизации маркетинговых механизмов работы спортивного комплекса, что

позволило усилить его позиции на рынке и улучшить качество предлагаемых услуг.

В рамках комплекса мер, направленных на совершенствование работы Дворца спорта имени Михаила Дворкина, был предложен ряд ключевых действий:

- Усиление информационно-рекламной деятельности – нацеленность на повышение видимости и привлекательности спортивного сооружения в глазах потенциальных посетителей и партнеров.

- Организационно-управленческие улучшения – внедрение мер, предусматривающих улучшение культуры обслуживания среди сотрудников, расширение перечня оказываемых услуг, поднятие их качества на новый уровень.

- Повышение квалификации персонала – особое внимание было уделено профессиональному развитию тренерского штата для улучшения качества тренировочного процесса.

- Четвертый этап исследования, проводимого с мая по сентябрь 2024 года, ориентирован на анализ результатов применения ранее упомянутых изменений в стратегии маркетинга и управления сооружением.

Заключительная фаза проекта (сентябрь - декабрь 2024 года) включала обработку и анализ собранных данных, раскрытие полученных результатов и формирование детальных рекомендаций по дальнейшему улучшению управленческих аспектов Дворца спорта, что нацелены на эффективное увеличение уровня предоставляемых спортивно-оздоровительных услуг. Работа завершилась подготовкой и оформлением выпускной квалификационной работы для магистратуры.

## **2.2 Методы исследования**

В процессе проведения исследования был выполнен комплекс методологических подходов, включающий в себя:

Детальный анализ широкого спектра научно-методических публикаций и специализированной литературы, затрагивающих тему исследования, так общее количество проанализированных источников достигло 101, что позволило получить полное представление о текущем состоянии вопроса и выявить перспективные направления для физкультурно-оздоровительных услуг.

Тщательный анализ нормативно-правовых актов, определяющих правовые основы деятельности и функционирования КГАУ «ЦСП», а также спортивного сооружения Дворца спорта имени Михаила Дворкина и была необходима для всестороннего понимания регуляторной среды.

Реализация анкетного опроса, базирующегося на известных методиках О.Н. Степановой. Целью опроса стало выяснение мнений и предпочтений пользователей спортивного объекта относительно качества оказываемых услуг и факторов, влияющих на их выбор.

Проведена экономическая оценка, чтобы выявить экономическую эффективность и определяющие её факторы в контексте функционирования спортивного сооружения.

Применён метод математико-статистической обработки собранных данных, что позволило обеспечить объективность и верифицируемость результатов исследования.

Совокупность данных методов исследования сыграла решающую роль в обеспечении комплексного подхода к анализу заданных вопросов, что способствует выработке обоснованных рекомендаций по усовершенствованию предоставления физкультурно-оздоровительных услуг.

В ходе проведения анкетного опроса было опрошено 100 человек с целью оценки их восприятия ряда аспектов услуг, предлагаемых спортивным сооружением Дворцом спорта им. Михаила Дворкина. Респонденты давали оценку услугам по 11 критериям, включающим внимание к санитарно-гигиеническому стандарту, уровень профессионализма тренерского состава, стоимость предлагаемых услуг, качество обслуживания персоналом,



организацию тренировочного процесса, график работы центра, обеспечение материально-технической базы для занятий, удобство расположения, разнообразие предоставляемых услуг, полноту и доступность информации об услугах, а также предоставление дополнительных и сопутствующих услуг.

Опрошенные высказали своё мнение по каждому из этих параметров, что позволило составить комплексный план улучшений, нацеленный на повышение качества предоставляемых физкультурно-оздоровительных услуг. Разработанные мероприятия могут включать усовершенствование информационно-рекламной деятельности для большей привлекательности и узнаваемости центра, но также предлагается оптимизация управленческих процессов, что предполагает изменения в культуре обслуживания, добавление новых типов услуг, а также повышение качества уже существующих. Отдельное внимание уделено профессиональному росту тренеров, что важно для гарантирования высокого качества тренировок.

В контексте улучшения функционирования и экономической стабильности Дворца спорта имени Михаила Дворкина, экономический анализ выступает как ключевой инструмент, предназначенных для детального исследования экономических процессов, их взаимосвязей и итогов работы учреждения. Экономический анализ поможет оценить текущее состояние деятельности Дворца спорта, эффективность реализации запланированных мероприятий, а также финансовое состояние организации. Целью проведения анализа является выявление не задействованных ранее возможностей и ресурсов, которые способны значительно повысить эффективность работы спортивного комплекса.

В рамках математико-статистической обработки данных, полученных в ходе исследования, использовались методы количественного анализа данных для достижения объективных заключений, что позволяли получить и обработать числовые данные для выведения значимых факторов и составления верных выводов на основе первичной информации.

Для расчетов использовалась формула среднего арифметического значения  $\bar{X}$ :

$$\bar{X} = \frac{\sum x_i}{n} \quad (8)$$

где  $X_i$  – значение отдельного измерения;  $n$  – общее число измерений в группе.

1. Дисперсию по формуле:

$$S^2 = \frac{\sum (\bar{X} - X_i)^2}{n-1} \quad (9)$$

2. Формулу для вычисления стандартной ошибки среднего арифметического значения ( $m$ ) по формуле:

$$m = \frac{\delta}{\sqrt{n-1}} \quad (10)$$

3. Оценка качества физкультурно-спортивных услуг, вычисление комплексного коэффициента (индекса) качества ( $Q$ ) по формуле:

$$q_i = \frac{a_i}{\sum_{i=1}^n a_i} \quad (11)$$

где  $q_i$  – коэффициент  $i$ -го показателя;  $a_i$  – балльная оценка  $i$ -го показателя,  $n$  – количество показателей, которые могут быть учтены при оценке качества услуги.

4. Индексы качества каждой характеристики исследуемой услуги ( $Q_i$ ) по формуле:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{эi}} \quad (12)$$

где  $Q_i$  – индекс  $i$ -го показателя качества оцениваемой услуги;  $P_i$  – величина  $i$ -го показателя исследуемой услуги (в баллах),  $P_{эi}$  – величина  $i$ -го показателя «эталона» или базового образца, равная 100 баллам.

5. Вычисление комплексного коэффициента (индекса) качества ( $Q$ ) используем формулу среднего арифметического взвешенного

$$Q = \sum_{i=1}^{100} q_i * Q_i$$

(13)

### **3 Повышение эффективности деятельности дома спорта им Михаила Дворкина**

#### **3.1 Анализ деятельности Дома спорта им. Дворкина**

Дом спорта имени Дворкина в Красноярске представляет собой многофункциональное спортивное сооружение, названное в честь известного спортивного деятеля, так как спортивный комплекс обладает необходимым оборудованием и инфраструктурой для проведения соревнований и тренировок в различных видах спорта. Комплекс может включать в себя большой зал с матами для занятий борьбой и другими видами единоборств, а также секции для игровых видов спорта, легкоатлетический манеж и тренажерные залы.

В здании Дома спорта предусмотрены удобства для спортсменов и посетителей, включая раздевалки, душевые и комнаты отдыха. Для проведения масштабных соревнований в комплексе есть трибуны для зрителей, которые позволяют проводить мероприятия с комфортом для большой аудитории, в свою очередь, особое внимание уделяется соответствию интерьеров и оборудования международным стандартам, что позволяет принимать на арене не только региональные, но и всероссийские, а иногда и международные соревнования.

Помимо спортивных мероприятий, Дом спорта имени Дворкина может быть местом проведения различных культурных и общественных событий благодаря своей универсальности и просторным залам, что делает его значимым объектом не только для спортивного сообщества города Красноярска, но и для всей городской инфраструктуры в целом, способствуя развитию спорта и активного образа жизни среди местного населения.

Дом спорта имени Михаила Дворкина в Красноярске – это важный спортивный объект, который играет ключевую роль в развитии физической культуры и спорта в регионе. Созданный для оказания государственных услуг

и выполнения работ в сфере физкультуры и спорта, он является площадкой для реализации региональных и межмуниципальных программ, что выполняет несколько важных задач, включая подготовку спортсменов в различных видах спорта, что обеспечивает сильную базу для сборных команд Красноярского края. Также комплекс направлен на популяризацию здорового образа жизни и спорта среди населения, что способствует улучшению общего уровня здоровья и благополучия граждан.

Дворец спорта охватывает значительную территорию в 32 331,58 квадратных метров, предлагая достаточно пространства для разнообразных спортивных и культурных мероприятий. Зрительские трибуны главной арены способны вместить 3 353 человека, а для крупных мероприятий, таких как концерты или шоу, вместимость может быть расширена до 5 тысяч мест.

На семи этажах главного пилоне и пяти этажах меньшего оборудованы все необходимые помещения для комфортного пребывания спортсменов и посетителей. Встречают здание удобные холлы, гардеробы, служебные комнаты и различные учреждения обслуживания, такие как столовая и кафе. На втором этаже находится универсальная спортивная арена и музей спорта, но также для работы прессы и проведения конференций предусмотрены соответствующие помещения.

Как многофункциональное пространство, Дом спорта им. Михаила Дворкина способствует достижению целей развития спорта на региональном уровне и служит основным центром для спортивной подготовки и проведения крупных спортивных событий в Красноярском крае.

Дворец спорта им. Михаила Дворкина в Красноярске – это крупный спортивный комплекс, который предоставляет разнообразные учебные и тренировочные площадки для спортсменов разных возрастов и уровней подготовки, так в комплексе находятся спортивные залы различного профиля:

– Универсальная арена большой площади (2275 м<sup>2</sup>) подходит для множества видов спорта и культурных мероприятий.

- Зал для хореографии (203 м<sup>2</sup>) предоставляет пространство для занятий танцев и ритмики.
- Зал общей физической подготовки (ОФП), площадью 184 м<sup>2</sup>, используется для тренировок различной направленности.
- Детский оздоровительно-восстановительный центр включает бассейн, где могут заниматься дети.
- Залы для занятий единоборствами и тяжёлой атлетикой обеспечивают специализированные зоны для тренировок по данным видам спорта.
- Зал для тренировок тайского бокса дополняет спектр единоборств, доступных для изучения и практики.

Доступность для различных категорий посетителей и спортсменов является одним из приоритетов комплекса: вход в спортивный комплекс оборудован парковкой и пандусом, а внутри здания есть лифт и адаптированные санузлы, и душевые кабины для маломобильных групп населения.

Значение этого объекта для спортивной жизни региона подтверждается его включением 12 декабря 2012 года во Всероссийский реестр объектов спорта как физкультурно-спортивный центр, что даёт возможность использования его для проведения утверждённых календарных мероприятий различного уровня.

Сфера деятельности дворца спорта охватывает организацию и проведение различных спортивных событий, медицинское сопровождение мероприятий, информационное обеспечение, участие в подготовке спортивных резервов и командирование сборных команд, но также в комплексе регулярно проходят культурно-массовые мероприятия, спортивные праздники и выступления, а его спортивные и общественные пространства используются для организации учебно-тренировочных сборов.

Дополнительно, дворец предоставляет услуги оздоровления, общественного питания, позволяет заключать договоры на коллективные посещения и способствует развитию физкультурной деятельности на территории края, акцентируя внимание на детско-юношеском спорте, массовом спорте, а также спорте высших достижений и профессиональном спорте.

Для удовлетворения спортивных потребностей посетителей, Дворец спорта имени Михаила Дворкина предоставляет несколько вариантов оплаты услуг:

- Абонементы: предлагаются как на групповые, так и на персональные тренировки с инструктором, что позволяет заниматься спортом регулярно и планомерно.
- Разовые посещения: Покупка билета для однократного участия в занятии удобна для тех, кто предпочитает эпизодическое участие.
- Аренда спортивного объекта: Открыта для организаций и частных лиц, включая однократные события или мероприятия на длительный срок, такие как соревнования или тренировочные сессии.

Актуальный прейскурант цен на услуги размещён в приложении А. Для упрощения доступа к спортивной инфраструктуре, определён перечень льготных категорий потребителей, в соответствии с таблицей 2, который гарантирует приемлемые условия для всех категорий посетителей.

Таблица 2 - Категория получения льгот на платные услуги

№	Категория получателей льгот	Уровень скидки
1	Дети в возрасте до 18 лет, проживающие в многодетных и/или социально уязвимых семьях	50%
2	Дети, зарегистрированные в спортивно-образовательных учреждениях (до 17:00 в рабочие дни)	50%
3	Лица с инвалидностью 3-й группы (до 16:00)	50%
4	Участники боевых действий (до 16:00)	50%
5	Пожилые люди и ветераны труда (до 16:00)	50%
6	Пострадавшие от радиации в Чернобыле и Семипалатинске (до 16:00)	50%

№	Категория получателей льгот	Уровень скидки
7	Сироты и дети без родительской опеки; подопечные учреждений социального обеспечения (до 18 лет, до 2 раз в неделю)	100%
8	Дети с инвалидностью вплоть до III группы (включая сопровождающих для детей I и II групп инвалидности, до 18 лет, до 2 раз в неделю)	100%
9	Лица с инвалидностью I и II групп (включая сопровождающих, до 14:00, до 2 раз в неделю)	100%
10	Ветераны Великой Отечественной войны, бывшие узники концлагерей и гетто во времена Второй мировой войны (включая сопровождающих, до 14:00, до 2 раз в неделю)	100%
11	Бюджетные образовательные учреждения	50%
12	Члены спортивных команд Красноярского края, участвующие в официальных состязаниях (по запросу)	По договоренности

Спортивный комплекс имени Михаила Дворкина привлекает как профессиональных атлетов, так и тех, кто любит активный образ жизни. Дополнительно, здесь проводится сертификация по выполнению нормативов ГТО.

Чтобы оценить работу спортивного комплекса, мы применили комплексный метод, основанный на интегральном анализе различных аспектов деятельности, который позволяет всесторонне оценивать результаты работы, учитывая взаимное влияние различных хозяйственных процессов и анализируя изменения по сравнению с заданным эталоном.

Интегральные показатели включают в себя оценки производственной, финансовой, трудовой эффективности, а также общую эффективность управления ресурсами, так начиная анализ, мы сконцентрировались на интегральном показателе производственной деятельности, который дает понимание того, насколько эффективно используется экономический потенциал комплекса в основной сфере его деятельности: предоставлении спортивных услуг. Для расчета этого показателя мы использовали следующую формулу:

$$K_{пр.} = B / (\Phi_3 + \Phi + OC) \quad (14)$$

где  $\Phi_3$  – расходы на оплату труда (фонд заработной платы);

$\Phi$  – среднегодовая стоимость основных фондов;



ОС – среднегодовая стоимость оборотных средств; В – выручка.

Продолжая оценку деятельности спортивного комплекса, мы определили интегральный показатель финансовой эффективности, который помогает понять, как ресурсы комплекса были превращены в финансовые результаты и насколько эффективными были эти преобразования.

Формула расчёта интегрального показателя финансовой эффективности может быть представлена следующим образом:

$$Кф. = П / (ФЗ + Ф + ОС), \quad (15)$$

где П – прибыль.

Для адекватной оценки производительности труда необходимо установить показатель, который отражает объем работы, выполненной одним сотрудником, отнесенный к каждому рублю его среднего заработка:

$$Ктр. = В / ФЗ \quad (16)$$

где ФЗ – фонд заработной платы.

В заключительном разделе мы подводим итог всему спектру деятельности, осуществляемой в рамках физкультурно-оздоровительного комплекса. С целью оценки результативности и установления уровня эффективности использования ресурсов, в работе применяется комплексный индикатор, что представляет собой интегральный показатель эффективности управления, и его расчет выполняется на основе специализированной формулы:

$$Кхоз. = \sqrt[3]{Ккр * Кф * Ктр} \quad (17)$$

Анализ эффективности хозяйственной активности Дворца спорта, носящего имя Михаила Дворкина, был проведён с использованием интегральных коэффициентов, так итоги расчётов отражены в третьей таблице приложения к данному документу.

Таблица 3 – Расчет интегральных показателей эффективности деятельности

Показатели	Ед.изм.	Годы	Темп роста, %
------------	---------	------	---------------

		2019	2022	2023	2023 г. к 2022 г.	2022 г. к 2019 г.
Выручка	тыс. р.	3591,9	5141,2	5420,8	105,4	143,1
Среднесписочная численность работников	чел	23	29	31	106,9	126,1
Фонд заработной платы	тыс. р.	1364,9	2005,6	2181,2	108,7	146,9
Прибыль	тыс. р.	2026,7	2772,4	2815,2	101,5	136,8
Среднегодовая стоимость основных фондов	тыс. р.	1729,3	1816,7	1843,4	101,5	105,05
Среднегодовая стоимость оборотных средств	тыс. р.	3155,4	3174,8	3189,6	100,5	100,7
<b>Интегральные показатели эффективности деятельности</b>						
Интегральный показатель эффективности производственной деятельности		0,57	0,73	0,75	102,8	128,1
Интегральный показатель эффективности финансовой деятельности		0,32	0,39	0,40	102,6	121,9
Интегральный показатель Эффективности трудовой деятельности		2,63	2,5	2,6	104	0,95
Интегральный показатель хозяйствования		1,52	1,53	1,54	100,7	100,6

Из представленных в таблице 3 сведений следует, что в течение 2023 года наблюдается рост интегральных показателей, свидетельствующий об усилении эффективности управления Дворцом спорта, который носит имя Михаила Дворкина, так при сравнении с прошлым 2022 годом, улучшение касается следующих отраслей деятельности комплекса:

- В области производственной деятельности отмечен рост на 2,8%.
- Финансовая деятельность выросла на 2,6%.
- Показатели эффективности трудовой деятельности увеличились на 4%.
- Общее хозяйственное управление стало лучше на 0,7%.

Динамика этих показателей подробно иллюстрируется на рисунке 9, где визуализировано изменение уровня деятельности и использования ресурсов в обсуждаемом спортивном заведении.

### Динамика показателей деятельности и ресурсов

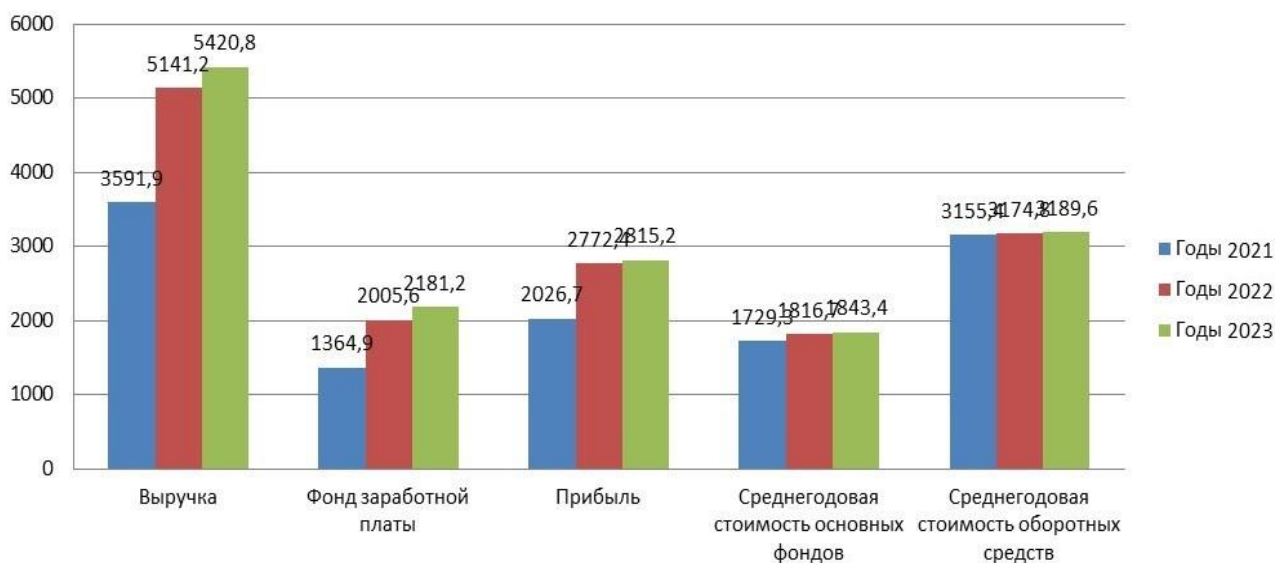


Рисунок 9 – Динамика показателей деятельности и ресурсов Дворца спорта им.

Михаила Дворкина

Рост эффективности хозяйственной деятельности Дворца спорта в 2023 году прежде всего обусловлен увеличением прибыли, показавшим в этом году прирост до уровня 101,5% по сравнению с предыдущим годом. Дополнительный фактор, оказавший влияние, заключается в том, что расходы на вознаграждение труда выросли более значительно (108,7%), чем доходы (105,4%). Общее повышение эффективности, охватывающее все аспекты хозяйственной активности предприятия, оказалось на уровне 0,7%, достигнув отметки в 100,7%.

Кроме финансовых показателей, серьезное значение для оценивания эффективности работы физкультурно-оздоровительных учреждений имеет качество оказываемых услуг. Для измерения этого аспекта используются специализированные методики, разработанные на основании государственных стандартов и профессиональных рекомендаций. Среди многочисленных подходов к оценке качества услуг выделяется методика О. Н. Степановой, акцентирующей внимание на количественном анализе.

Количественная оценка качества услуг, несмотря на их неосязаемый характер, проводится через сравнение с эталонными показателями, аналогично оценке материальных товаров, так по мнению Степановой, процесс оценки качества следует разделить на семь этапов:

- Определение спектра показателей качества, необходимых для анализа услуги.
- Установление значимости каждого показателя.
- Непосредственная оценка каждого из показателей.
- Выбор эталонного образца для сравнения и определение его качественных параметров.
- Сравнение показателей услуги с эталонными значениями.
- Составление окончательной оценки на основе полученного сравнения.
- Формирование отчета об итогах проведенной оценки.

Данный метод оценки может быть применен для оценки качества услуг в различных сферах, включая физкультурно-оздоровительные услуги.

Для оценки качества физкультурно-оздоровительных услуг, предоставляемых в Дворце спорта имени Михаила Дворкина, был проведен анкетный опрос среди людей, занимающихся в различных зонах: бассейне, зале хореографии, зале общей физической подготовки и зале лечебной физкультуры. Опрос охватил сто человек, чтобы выяснить их мнение по ряду критериев:

- Санитарно-гигиеническое состояние помещений.
- Квалификация и профессионализм тренерского состава.
- Ценовая доступность предлагаемых услуг.
- Уровень поведения и внимания персонала к клиентам.
- Как организованы тренировочные сессии.
- Удобство расписания работы центра.

- Качество и состояние предоставляемого оборудования и инвентаря.
- Месторасположение центра.
- Разнообразие предлагаемых программ и услуг.
- Обеспеченность информацией о предоставляемых услугах.
- Доступность наличия дополнительных услуг.

Опрос был направлен на установление приоритетов клиентов, их удовлетворенности по каждому из критериев, а также на выявление разницы между важностью показателей и фактическим уровнем предоставляемых услуг. Респонденты оценивали важность каждого аспекта по пятибалльной шкале, где 5 баллов означало важность высшей степени, а 1 балл — отсутствие значимости.

Согласно полученным средним значениям в таблице 4, высшие оценки важности получили следующие факторы: санитарно-гигиенические условия (4,53 балла), отношение персонала (4,46 балла), организация тренировочных процессов (4,42 балла), удобство местоположения учреждения (4,53 балла) и доступность информации о предложениях (4,47 балла), которые позволяют установить ключевые направления для улучшения услуг и повышения удовлетворенности клиентов.

Таблица 4 - Оценка качества предоставляемых физкультурно-спортивных услуг во Дворце спорта им. Михаила Дворкина (респондентов n=100)

№ п/п	Параметры услуг	Значимость (Желание)	Удовлетворенность (сейчас)
		$\bar{X}_{ср} \pm m$	$\bar{Y}_{ср} \pm m$
1	Санитарно-гигиенические условия	4,17±0,15	4,18±0,15
2	Профессионализм тренеров	4,26±0,20	3,92±0,23
3	Стоимость услуг	4,19±0,17	4,19±0,22
4	Отношение персонала к клиентам	4,46±0,15	3,85±0,23

5	Организация тренировочного процесса	4,42±0,14	4,53±0,14
6	График работы	4,39±0,14	4,42±0,17
7	Материально-техническое обеспечение занятий	4,28±0,12	4,18±0,16
8	Удобное расположение центра	4,53±0,14	3,76±0,15
9	Перечень предоставляемых услуг	4,17±0,15	3,56±0,27
10	Доступность информации	4,47±0,14	4,17±0,21
11	Наличие дополнительных услуг	4,29±0,16	3,33±0,27

Среди условий, предлагаемых Дворцом спорта им. Михаила Дворкина, посетители особо ценят доступную стоимость услуг и удобство графика работы, отметив это высокой степенью удовлетворенности, но вместе с тем, на основании анкетных данных обнаружен заметный разрыв между важностью, придаваемой определенным услугам, и качеством их осуществления. К примеру, ожидания респондентов превышают их реальные впечатления от следующих факторов:

- Отношение персонала к клиентам (значимость: 4,46; удовлетворенность: 3,85).
- Компетентность тренерского состава (значимость: 4,26; удовлетворенность: 3,90).
- Расположение центра (значимость: 4,53; удовлетворенность: 3,76).
- Разнообразие услуг (значимость: 4,17; удовлетворенность: 3,56).
- Доступность дополнительных услуг (значимость: 4,41; удовлетворенность: 3,48).

По результатам анкет, респонденты также выразили желание добавления новых услуг, таких как:

- Лечебная физкультура (ЛФК) – набрала 57% голосов.
- Буфет внутри центра – получил 68%.
- Детская сауна – заинтересовала 41% участников опроса.

Далее в исследовании предстоит определить коэффициенты значимости для каждого из указанных параметров качества, что позволит взвешенно проанализировать, какие аспекты влияют на удовлетворенность

пользователей наиболее сильно. Вычисление весовых коэффициентов будет выполнено согласно формуле, изложенной в четвертом пункте методики.

Чтобы произвести оценку указанных параметров качества и удовлетворенности услугами, нам необходимо применить конкретную методику анализа, но для этого каждый показатель, оцененный потребителями, сложим, чтобы получить общее количество баллов по каждому параметру ( $P_i$ ). Оценка будет осуществляться согласно установленной системе оценок:

- Очень довольны – 5 баллов;
- Довольны – 4 балла;
- Нейтрально – 3 балла;
- Недовольны – 2 балла;
- Очень недовольны – 1 балл.

С целью сравнения мы установим эталонную модель идеальной услуги, где потребители удовлетворены всеми параметрами на 100%. В этом случае каждый показатель идеального сервиса будет находиться на максимальной отметке по 5-балльной шкале, и таким образом, значение каждого показателя эталонной услуги достигнет 500 баллов, исходя из формулы:

$$P_i = 5 \text{ баллов} * 100 \text{ респондентов} = 500 \text{ баллов.}$$

Далее, на основании полученных данных, рассчитаем индексы качества для каждого из параметров ( $Q_i$ ), применяя установленную методику вычислений, что поможет оценить индивидуальный вклад каждого из показателей в итоговое качество услуг.

Как только мы определим индексы качества каждой характеристики, перейдем к шестому этапу — формированию общей оценки качества услуг. Этот комплексный коэффициент ( $Q$ ) будет найден как среднее арифметическое взвешенное значений  $Q_i$ .

Для получения этого показателя применяем следующую формулу:

$$Q = \Sigma(Q_i * \text{вес } Q_i) / \Sigma(\text{вес } Q_i),$$

где вес каждого  $Q_i$  — это ранее определенный коэффициент значимости для каждого критерия:

$$Q \quad Q_i = 0,80$$

На заключительном этапе анализа проводится качественная оценка изучаемой услуги с использованием шкалы приемлемости.

Таблица 5 - Шкала приемлемости качества услуги

Расчетное значение комплексного показателя качества	Уровень качества услуги	Уровень приемлемости качества услуги
0,81 – 1,0	Высокое качество	Высокий
0,61 – 0,80	Среднее качество	Средний
0,51 – 0,6	Удовлетворительное (посредственное) качество	Удовлетворительный
0,41 – 0,5	Низкое качество	Неприемлемый
0,0 – 0,4	Очень низкое качество	Абсолютно неприемлемый

Результаты исследования качества физкультурно-оздоровительных услуг, оказываемых в Дворце спорта имени Михаила Дворкина, выявили, что комплексный индекс качества составляет 0,80, что означает, что уровень предоставляемых услуг можно оценить как «среднее качество», что говорит о том, что хотя услуги и достигают определенного стандарта, они не полностью соответствуют ожиданиям клиентов и существует потенциал для их улучшения.

Так как детальные коэффициенты качества для каждой физкультурно-спортивной услуги собраны в таблице 6, именно эти данные помогут понять, в каких конкретных аспектах необходимо провести работы по улучшению.

Таблица 6 - Интегральные показатели качества предоставляемых физкультурно-оздоровительных услуг во Дворце спорта им. Михаила Дворкина (респондентов n=100)



№ п/п	Параметры услуги	Сумма баллов (a <sub>i</sub> )	Коеф. весомости (q <sub>i</sub> )	Сумма баллов (P <sub>i</sub> )	Индекс качества (Q <sub>i</sub> )	Комплексный индекс качества q <sub>i</sub> *Q <sub>i</sub>
1	2	3	4	5	6	7
1	Санитарно-гигиенические условия	417	0,088	418	0,836	0,0733
2	Профессионализм тренеров	426	0,090	392	0,784	0,0702
3	Стоимость услуг	419	0,0881	419	0,838	0,0739
4	Отношение персонала к клиентам	446	0,0940	385	0,77	0,0722
5	Организация тренировочного процесса	442	0,0930	453	0,906	0,0842
6	График работы	439	0,0924	442	0,884	0,0816
7	Материально-техническое обеспечение занятий	418	0,0879	428	0,856	0,0752
8	Удобное расположение центра	453	0,0953	376	0,752	0,0717
9	Перечень предоставляемых услуг	417	0,0877	356	0,712	0,0624
10	Доступность информации	447	0,0940	417	0,834	0,0784
11	Наличие дополнительных услуг	417	0,0902	333	0,666	0,060
	Итого:	4753	1	4419		0,80

На основе последнего исследования, проведенного в физкультурно-оздоровительном Дворце спорта имени Михаила Дворкина, были получены следующие данные относительно индексов качества (Q<sub>i</sub>) предоставляемых услуг. Исследование показало выдающееся качество тренировочного процесса, получившее индекс Q<sub>i</sub> выше 0,9, что подчеркивает эффективное управление и хорошую организацию тренировок.

Кроме того, ряд других важных критериев также демонстрируют высокие показатели – санитарно-гигиенические условия, стоимость услуг, график работы и доступность информации о услугах, каждый из которых оценивается индексом Q<sub>i</sub> более 0,8 и указывает на то, что эти аспекты сервиса воспринимаются клиентами как удовлетворительные и соответствующие их потребностям.

Впрочем, некоторые области сервиса, такие как наличие дополнительных услуг, имеют средний уровень качества с Qi менее 0,8.

Трудность достижения комплексного индекса качества (Q) вплотную к 1 в сфере физкультурно-оздоровительных услуг обусловлена субъективным характером оценки клиентами получаемых услуг, но тем не менее, высокие достигнутые показатели в отдельных параметрах показывают, что стремление к уровням Q от 0,8 до 0,9 и выше вполне осуществимо.

SWOT-анализ помогает оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы объекта или проекта. Для выполнения SWOT-анализа Дома спорта им. Дворкина нужно сравнить его со спортивным залом СШОР «Юность» (ул. Устиновича 24 А), дворцом спорта имени И. Ярыгина, Спортивным комплексом «Металлург» и Спортивным комплексом «Радуга».

Таблица 7 - SWOT-анализ Дома спорта им. Дворкина

Аспекты	Дом спорта им. Дворкина	Примечания / Сравнение с другими объектами
Strengths (Сильные стороны)	- Комплексная спортивная инфраструктура- Историческое значение и известность- Удобное расположение- Широкий ассортимент программ и секций	Эти преимущества делают Дом спорта им. Дворкина популярным среди спортсменов и жителей города; он может быть предпочтительнее, если другие объекты менее разнообразны в предложениях или хуже расположены.
Weaknesses (Слабые стороны)	- Возможная устаревшая инфраструктура- Нехватка парковочных мест- Потенциально более высокая стоимость услуг	Если сравнить с более новыми или недавно реконструированными объектами, такими как Спортивный комплекс «Металлург», Дом спорта им. Дворкина может быть на менее выгодной позиции из-за своих слабых сторон.
Opportunities (Возможности)	- Привлечение больших спонсоров и крупных мероприятий- Развитие совместных программ с образовательными учреждениями- Реконструкция и модернизация объекта	Если Дворец спорта имени И. Ярыгина уже активно привлекает значимые события, стимул к усовершенствованию Дома спорта им. Дворкина может пойти на пользу конкурентоспособности объекта.

Аспекты	Дом спорта им. Дворкина	Примечания / Сравнение с другими объектами
Threats (Угрозы)	- Конкуренция с более современными и большими спортивными объектами- Снижение финансирования- Изменение предпочтений населения	Если Спортивный комплекс «Радуга» предлагает современные услуги и широкий спектр развлечений, это может отвлекать посетителей от Дома спорта им. Дворкина. К тому же, экономические колебания могут негативно отразиться на доступности и популярности Дворкина.

Выбор Дома спорта им. Дворкина обусловлен рядом факторов, среди которых стоит отметить уникальную спортивную инфраструктуру и богатую историю, что позволяет создать особую атмосферу и поддерживать высокий авторитет данного объекта среди спортсменов и поклонников спорта. Он подходит для проведения различных спортивных мероприятий и регулярных тренировок, но также его расположение обеспечивает удобный доступ для большого числа посетителей. Однако необходимо учитывать конкуренцию со стороны других объектов и стремиться к повышению уровня предоставляемых услуг и модернизации инфраструктуры для поддержания и укрепления позиций Дома спорта им. Дворкина на рынке спортивных услуг.

Исходя из результатов исследования, ключевые области для улучшения и повышения качества физкультурно-спортивных услуг в Дворце спорта им. Михаила Дворкина включают в себя:

- Расширение ассортимента дополнительных и сопутствующих услуг, которое может включать новые виды спорта, отдыха и расслабления;
- Обновление и улучшение уже существующих услуг для удовлетворения меняющихся запросов клиентов и поддержания конкурентоспособности комплекса.
- Принятие мер по этим направлениям поможет Дворцу спорта имени Михаила Дворкина повысить общее впечатление клиентов и близость их опыта к 'идеальному' уровню услуг.

### **3.2 Предложения по повышению эффективности деятельности Дома спорта им. Дворкина**

В ответ на проведенный анализ, посвященный коэффициентам качества физкультурно-оздоровительных услуг, предложены меры для совершенствования условий и повышения активности населения в занятиях физкультурой и спортом на территории спортивного комплекса Дворца спорта им. Михаила Дворкина, так учет предпочтений и нужд посетителей позволит увеличить эффективность работы комплекса.

Повышение качества услуг, в соответствии с результатами опросов граждан города Красноярска, включает организационно-управленческие усовершенствования. План действий предполагает следующие изменения в структуре услуг:

Пересмотр организации и управления в контексте повышения эффективности физкультурно-спортивных услуг. Включает обновление внутренней культуры общения среди персонала, расширение ассортимента услуг и улучшение уже предоставляемых.

В соответствии с результатами анкетного опроса, привлечение посетителей с помощью новых услуг:

- Введение занятий лечебной физической культурой (ЛФК) для детей в возрасте от 3 до 7 лет с патологиями, которые необходимы 57% опрошенных.
- Организация буфета с здоровым питанием и возможностью отдыха после тренировок, отвечающего запросам 68% респондентов.
- Создание детской сауны, что считается желательным 41% родителей респондентов.
- Мероприятия целевого улучшения условий, предложенных на основе опроса, позволят не только привлечь дополнительные сегменты населения к занятиям физкультурой и спортом, но и повысят

удовлетворенность посетителей, укрепят здоровье молодого поколения и способствуют усилению функций реабилитации и профилактики заболеваний.

Организация групп лечебной физической культуры (ЛФК) в Дворце спорта им. Михаила Дворкина окажет многогранное положительное влияние не только на здоровье участвующих детей, но и существенно способствует укреплению финансового положения данной спортивной структуры. Разработка данной программы предоставит возможность улучшить доходность учреждения, что, в свою очередь, приведет к повышению заработной платы сотрудников, модернизации оборудования и улучшению спортивной инфраструктуры, но в итоге, все это благоприятно отразится на качестве образовательных и тренировочных программ для учащихся.

ЛФК направлена на выполнение следующих целей:

- Укрепление здоровья детей через общеукрепляющие меры;
- Своевременная коррекция и профилактика патологических состояний;
- Освоение и закрепление навыков правильной осанки;
- Увеличение устойчивости к различным болезням и стрессовым ситуациям.

Несмотря на то, что занятия ЛФК уже указаны в прейскуранте платных услуг спортивного комплекса (согласно приложению А), на практике они пока не проводятся ввиду отсутствия специализированных кадров и недостаточной рекламы, так в целях реализации этой услуги необходимо предусмотреть соответствующие изменения в штатном расписании и принять меры по найму квалифицированных специалистов.

Чтобы донести информацию о новых группах ЛФК до целевой аудитории, предлагается запустить комплексную рекламную кампанию. Она может включать в себя производство и размещение рекламных брошюр, а также установку информационных вывесок внутри и вокруг спортивного комплекса и помогут привлечь внимание потенциальных клиентов и

обеспечить успешное введение ЛФК в перечень оказываемых спортивным комплексом услуг.

Для определения стоимости новых услуг в Дворце спорта имени Михаила Дворкина будет использоваться метод оценки сметы затрат, что включает подсчет общей себестоимости каждой предлагаемой услуги, включающей оплату труда, затраты на материалы и общие накладные расходы. Наценка в размере 15% на полную себестоимость услуг будет определять их конечную стоимость для обеспечения устойчивой рентабельности.

Маркетинговая стратегия включает создание и распространение видео с тренировочными упражнениями и брошюр, но также ведется речь о предоставлении бесплатных консультаций инструктора и возможности родителям присутствовать на занятиях, что может послужить дополнительным стимулом для привлечения клиентов, в свою очередь, чтобы стимулировать долгосрочную лояльность, предложение абонементов с периодом действия на полгода и год со скидками будет рассматриваться как способ увеличения предварительных продаж и обеспечения стабильного дохода.

По организационному плану, группы ЛФК будут собираться в специально оборудованном зале три раза в неделю по 30 минут. Важной частью планирования является привлечение квалифицированного инструктора, который должен обладать соответствующей высшей квалификацией, опытом работы с детской аудиторией и, если это требуется, медицинским образованием.

Система оплаты труда для данной позиции будет варьироваться: фиксированный оклад, установленный в размере 4 000 рублей, дополненный премиальными 2% от продаж услуг, но учитывая то, что занятия будут проходить не каждый день, предусматривается предложение ставок для совместителей, что позволит сбалансировать затраты на персонал с фактической загруженностью инструктора.

Чтобы предложить новые услуги посетителям Дворца спорта имени Михаила Дворкина, был разработан финансовый план для вводимых занятий лечебной физкультурой. Стоимость одного посещения такого занятия для ребенка установлена в 400 рублей, а в случае формирования группы из 12 детей, ежемесячный доход составит 56 600 рублей. Таким образом, за учебный год (сентябрь-май), предполагаемый доход от одной группы достигнет 518 400 рублей, при этом не учитывая затраты на оплату труда специалистов.

В качестве дополнения к основным услугам спортивного комплекса, а также в ответ на высокий спрос со стороны посетителей (68% респондентов отметили значимость этого), рассматривается установка кофе-автоматов, которые служат удобным способом предложения горячих напитков в короткие сроки, используя высококачественные кофейные зёрна, что особенно актуально в местах, где нет альтернативных источников получения кофе.

Основная цель проекта — установка кофе-автоматов для удобства родителей, ожидающих своих детей во время занятий. Уникальность маркетинга кофе-автоматов заключается в том, что они самостоятельно выполняют функцию рекламной площадки. Чтобы эффективно привлекать внимание потребителей, автоматы необходимо размещать в хорошо просматриваемых и доступных местах, а также рекомендуется установить кофе-автоматы в главном холле Дворца спорта, где они будут наиболее заметны.

Для упрощения использования кофе-автоматов, целесообразно разместить на лицевой стороне каждого из них краткие, понятные инструкции с указаниями по использованию устройства, в том числе нумерацию шагов на кнопке выбора.

Ожидание во время посещения спортивного комплекса становится более приятным и комфортным благодаря наличию кофе-автоматов, что не только способствует созданию уютной атмосферы, но и предоставляет возможность для быстрого перекуса. Удобный и простой способ оплаты является одним из

ключевых аспектов, влияющих на привлечение и удержание клиентов в спортивном комплексе.

Кофе-автоматы должны быть максимально универсальными в плане приема оплаты, принимая как наличные в форме купюр и монет, так и безналичные платежи с использованием карт и мобильных устройств через эквайринговые терминалы, ибо округленные цены упростят процесс оплаты, минимизируя риск засорения монетоприемника — частой причины поломки аппаратов.

Для полного понимания финансовых перспектив установки кофе-автоматов был составлен финансовый отчет, ключевые показатели которого можно изучить в таблице 8.

Таблица 8 – Ключевые финансовые показатели проекта

Наименование	Показатель
Сумма первоначальных инвестиций	256 750
Рентабельность продаж, %	36%
Ежемесячные затраты	169 254
Ежемесячная прибыль	102 621
Срок окупаемости.	24 месяца

Риск поломки кофемашины может быть минимизирован больше, чем одним способом, так, во-первых, инвестируя в высококачественное оборудование с гарантией, можно избежать многих неприятных ситуаций, но также, не стоит забывать о регулярном обслуживании, выполняемом согласно рекомендациям производителя, что значительно снижает шанс любых неисправностей.

Вандализм представляет собой еще один риск, который может быть эффективно уменьшен путем правильного выбора местности. Безопасность аппарата может быть обеспечена его размещением в районах с высоким уровнем общественного благосостояния и под непосредственным надзором систем видеонаблюдения.



Выбор локации является третьим ключевым фактором в успешной эксплуатации кофематов. Место должно быть не только безопасным, но и высокопроходимым, но, если автомат не приносит запланированный доход, это сигнализирует о необходимости незамедлительного анализа и, возможно, перемещения куда-то с большей проходимостью.

Отдельно стоит отметить важность таких услуг, как детская сауна, значимость которой для пользователей составляет 41% и указывает на значительный интерес к такому виду услуг, и его стоит учитывать при планировании бизнес-стратегий.

Основание детской сауны как элемента системы оздоровления и спорта имеет ключевое значение для учреждений, объединяющих физкультурные и оздоровительные направления, но, чтобы соответствовать всем необходимым требованиям для запуска детской сауны, важно получить одобрения как от СЭС, так и от пожарного надзора, подтверждающих соответствие помещения установленным нормам и правилам безопасности.

Затем, представляется краткое изложение проекта об учреждении детской сауны на территории Дворца спорта имени Михаила Дворкина, что включает в себя базу восстановительного центра, так предполагается, что сауна будет способствовать не только общему укреплению здоровья, но и улучшению мышечного тонуса, кровообращения и умственной активности детей в возрастной категории от 3 до 7 лет, при этом услуга будет доступна среднему ценовому сегменту и не будет иметь возрастных ограничений, за исключением специфических медицинских противопоказаний.

В листе инвестиций представлены плановые расходы в рамках запуска проекта, но вот основные статьи бюджета, необходимые для нормальной работы сауны и соответствия всем стандартам:

- Регистрация деятельности: 13 000 рублей.
- Ремонт и подготовка помещения: 300 000 рублей.

- Установка системы вентиляции и кондиционирования воздуха: 150 000 рублей.
  - Оборудование помещения охранно-пожарной сигнализацией: 80 000 рублей.
  - Покупка мебели и оборудования: 183 315 рублей.
  - Получение разрешений СЭС и пожарных служб: 45 000 рублей.
- Оценка эффективности и ожидаемых результатов проекта раскрыта в документе под номером 9.

Таблица 9 – Ключевые финансовые показатели проекта

Наименование	Показатель
Срок окупаемости (PP), мес.	3 года
Дисконтированный срок окупаемости (DPP), мес.	3 года
Чистая приведенная стоимость (NPV), руб.	6 401 тыс. руб.
Коэффициент рентабельности инвестиций (ARR), %	54,20%
Внутренняя норма прибыли (IRR), %	76%

Предстоит запуск проекта по введению детской сауны в составе удобств спортивного комплекса «Дворец спорта им. Михаила Дворкина», который располагается в г. Красноярске, учитывая, что заведение уже обладает всеми нужными разрешениями санитарных и пожарных инстанций. Плюс ко всему, существующий постоянный поток посетителей, у которых уже существует интерес к такого рода услугам, обещает хорошую посещаемость.

Предлагается включение услуг детской сауны в общую цену для посещения детского бассейна, что представит дополнительное удобство для клиентов, так, абонемент на групповые занятия плаванием и сауну будет стоить 1200 рублей в месяц, но, чтобы эффективно продвигать новый сервис, жизненно важно улучшить результативность кампании спортивного комплекса. Стратегия может включать:

Также, необходимо принять во внимание результаты опроса респондентов, которые показали, что ожидания от профессионализма тренеров выше, чем уровень их удовлетворенности, что значит, что требуется дополнительный фокус на повышение квалификации и мастерства инструкторов.

Обучение и повышение квалификации являются неотъемлемой частью работы специалистов в области физической культуры и спорта, при этом методические рекомендации, предоставленные в Письме Министерства спорта Российской Федерации от 12 мая 2014 года под номером ВМ-04-10/2554, подчеркивают важность регулярного профессионального образования для различных категорий сотрудников.

Для того чтобы удовлетворить указанные стандарты, организации, занимающиеся спортивной подготовкой, должны следовать установленному графику, в свою очередь, педагогические работники должны проходить обучение каждые три года. Специалисты, вовлечённые в процесс спортивной подготовки, но не занимающие педагогические должности, должны обновлять свои знания каждые четыре года, но также необходимо обратить внимание на руководящий состав и иных сотрудников (включая заместителей руководителей и руководителей подразделений), для которых требуется прохождение соответствующих курсов каждые пять лет.

Таким образом, подводя итоги третьей главы исследования, нами были сделаны следующие выводы:

Разработка стратегии по улучшению качества физкультурно-оздоровительных услуг представляется важной задачей для спортивного комплекса «Дворец спорта им. Михаила Дворкина», так исходя из анализа, проведённого среди пользователей услуг комплекса, представлен план, который предусматривает комплексные меры для привлечения жителей города Красноярска к активным занятиям физической культурой и спортом:

– Организационно-управленческие инновации: внести корректировки в культуру взаимодействия с клиентами, что включает в себя

обучение персонала лучшим методикам сервиса и коммуникации, но также, расширение предложения сервисов и повышение качества текущих услуг увеличит конкурентоспособность и привлекательность комплекса.

– Улучшение профессионализма тренерского состава: организовать систематическое профессиональное обучение тренеров, что поможет улучшить качество спортивной подготовки и повысить уровень доверия и удовлетворённости клиентов.

Эти инициативы должны быть системно внедрены с целью создания положительного имиджа и повышения востребованности комплекса, что, в свою очередь, способствует популяризации активного образа жизни среди населения города.

## Заключение

1. В последние годы видим заметный рост количества спортивных сооружений на территории России, что стало результатом усилий государства по привлечению граждан к активному образу жизни и занятиям спортом, что не только способствует физическому и духовному развитию населения, но и укрепляет основу для реализации разнообразного досуга и реабилитационных программ.

Динамичное развитие рынка физкультурно-оздоровительных услуг требует от спортивных комплексов гибкости и способности оперативно адаптироваться к растущим и меняющимся требованиям клиентов, но в ответ на это, важно не только улучшать непосредственное предложение услуг, но и работать над усилением лояльности посетителей.

Спортивное сооружение рассматривается как мультифункциональный центр, оборудованный для проведения учебно-тренировочных процессов, соревнований по различным видам спорта, активного отдыха и поддержки реабилитационных программ, которые охватывают различные аспекты спортивной жизни населения.

Коммерческая стратегия каждого такого сооружения должна строиться на детальном анализе рынка и прогнозировании доходов от множества источников. Ключевыми элементами дохода являются:

- Права наименования стадиона и его трибун.
- Спонсорские соглашения и договоры поставок.
- Продажа билетов и абонементов на мероприятия.
- Торговля товарами и услугами, включая оборудование для игровых видов спорта.
- Гостеприимство и услуги питания для посетителей.
- Мерчандайзинг и лицензирование продукции.
- Организация неспортивных событий, таких как концерты, конференции, корпоративные встречи и культурные события.

– Развитие дополнительных услуг, вроде спортивных клубов, детских садов, а также экскурсионной деятельности в рамках стадиона и его музея.

Разработка такой коммерческой стратегии подразумевает обеспечение устойчивого развития спортивного комплекса и укрепления его позиций на рынке, что в конечном счете способствует привлечению широких слоев населения к занятиям физической культурой и спортом.

В сфере физической культуры и спорта оценка качества услуг приобретает особую актуальность, а также с этой целью специалисты в области спортивных исследований разработали методы оценки, в основе которых лежат государственные стандарты и нормы. Методология оценки предполагает сравнение реальных показателей услуг с заранее установленными эталонами, подход, известный в оценке качества материальных товаров, который также применим к спортивным услугам.

2. На базе Дворца спорта имени Михаила Дворкина было инициировано исследование для определения уровня качества физкультурно-оздоровительных услуг. Анкетирование посетителей бассейна и зала хореографии позволило получить первичные данные о пользовательском восприятии и удовлетворенности.

Для объективной оценки состояния спортивных объектов были используемы следующие критерии и показатели: время с момента ввода объекта в эксплуатацию, его эксплуатационный срок и фактическое использование, пропускная способность, площадь, а также эксплуатационные ресурсы – потребление энергии, воды и тепла, а также включены также данные по фактически отработанному времени и времени простоев.

Результаты исследования предоставили ценные данные по спортивным сооружениям Красноярска, особенно в контексте их пригодности для проведения соревнований различного уровня по волейболу. На основе полученной информации были подготовлены и представлены предложения по модернизации и улучшению условий для спортсменов, которые были

направлены в СШОР «Юность» с целью дальнейшего улучшения программ волейбольных тренировок.

Опрос пользователей Дворца спорта имени Михаила Дворкина выявил ключевые аспекты удовлетворенности услугами: важность чистоты и гигиены, отзывчивое отношение персонала, грамотную организацию тренировок, стратегически выгодное расположение комплекса и легкость доступа к информации, но также основываясь на этих данных, мы сформировали стратегический план по улучшению услуг для жителей Красноярска, стремящихся к регулярным занятиям спортом.

3. Стратегия включает в себя следующие ключевые направления улучшения условий для посетителей:

1. Улучшение организационно-управленческой деятельности

Пересмотр культуры общения с клиентами и повышение стандартов обслуживания, введение новых уникальных услуг и повышение качества уже существующих программ.

2. Поднятие уровня профессионализма тренерского состава

Интенсивное обучение и развитие профессиональных навыков сотрудников, что обогатит тренировочный процесс и добавит дополнительной стоимости предложению центра, а также данные меры основаны на представленных оценках и направлены на создание оптимальной атмосферы для занятий спортом и повышения общественного интереса к активному образу жизни среди населения Красноярска.

## Список использованных источников

1. Федеральный закон от 04.12.2007 №329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (ред. от 24.07.2024 №87-ФЗ).
2. Постановление Правительства РФ от 29.03.2019 №372 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта», собрание законодательства Российской Федерации, 2019, № 5, ст. 386.
3. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 №302 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» (ред. от 29.03.2019).
4. Распоряжение Правительства РФ от 02.01.2014 №2-р «Об утверждении Концепции федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016 - 2022 годы».
5. Аристова Л.В. Качество и конкурентоспособность: стратегии и приоритеты повышения эффективности управления спортивными объектами / Л.В. Аристова // Спорт: экономика, право, управление. – 2014. – № 4. – С. 10–12
6. Акимов, А.С. Маркетинг физкультурно-спортивных услуг крупного стадиона (на примере ОАО ОК «Лужники»): автореф. дис. ... канд. юрид. наук : 13.00.04, 08.00.05 / Акимов Антон Сергеевич.- Москва, 2010 - 23 с.
7. Алешин, В.В. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах / В.В. Алешин, И.И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 1999. – 240 с.
8. Алешин, В.В. Менеджмент спортивного сооружения / В.В. Алешин, Переверзин И.И. – М.: РГАФК-ИСМ. 1996. – 62 с.
9. Алешин, В.В. Организационно-экономические аспекты деятельности спортивного комплекса: метод. пособие / В.В. Алешин, Е.В. Алешин, В.В. Экономический механизм в сфере физической культуры и



спорта в условиях перехода к рынку: дис. докт. экон. наук / В.В. Алешин. - М., 2000. - 64 с.

1. Атаманчук, Г.В. Система государственного и муниципального управления: Учебник / Г.В. Атаманчук. - М: Изд-во РАГС, 2005. - 488 с.

2. Агафьев, В.В. Воспитание будущих спортсменов: учебное пособие / В.В. Агафьев. - М.: Сов. спорт, 2004. - 255 с. Текст: непосредственный

10. Кузмичева. – М.: Физическая культура, 2009. – 128 с.

11. Близневский, А. Ю. Программно-целевое управление развитием сферы физической культуры и спорта в пространстве Красноярского края : автореферат дис. ... доктора педагогических наук : 13.00.04 / Близневский Александр Юрьевич; [Место защиты: Нац. гос. ун-т физ. культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта, С.-Петерб.]. - Санкт-Петербург, 2015. - 39 с.

12. Верзилин, Д.Н. Структура, ресурсы и потенциал системы подготовки кадров по программам высшего образования для отрасли физической культуры и спорта / Д.Н. Верзилин, С.И. Росенко // В сборнике: Социология физической культуры и спорта: состояние и перспективы развития. IX Санкт-Петербургские социологические чтения сборник материалов Всероссийской научной конференции с международным участием. Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта; Факультет социологии Санкт-Петербургского государственного университета; Российское общество социологов; Социологическое общество им. М.М. Ковалевского. 2017. С. 170-173.

13. Верзилин, Д.Н., Горовых Э.И. Обоснование стратегических ориентиров для разработки и реализации государственной политики в сфере физической культуры и спорта / Д.Н. Верзилин, Э.И. Горовых Э.И. // Теория и практика общественного развития. 2018. № 9 (127). С. 49-55.

14. Веселов, П.И. Особенности обучения и воспитания школьников в ДЮСШ: учебное пособие / П.И. Веселов. - М.: ФиС, 2020. - 311 с.

15. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - М. : Экономистъ, 2023. - 528 с.
16. Воронина, В.Т. Динамика развития и финансирование спортивных сооружений в России / В.Т. Воронина // Иннов: электронный научный журнал. 2017. №4 (33). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dinamika-razvitiya-i-finansirovanie-sportivnyh-sooruzheniy-v-rossii> (дата обращения: 07.01.2023).
17. Вяльцева, Е.Д. Управленческий анализ и эффективный менеджмент в спорте / Е.Д. Вяльцева // В сборнике: Сборник научных трудов ВГИФК 2014-2018 г.г. Воронеж, 2018. С. 73-78.
3. Галенская Л.Н. Менеджмент в социально-культурной среде: Учебное пособие. - СПб: Питер, 2007. 16 с. Текст: непосредственный.
4. Галкин, В.В. Маркетинг в спорте / В.В. Галкин // Спорт для всех. - 2000. - № 1. - С. 41-42. – URL: <http://vadim-galkin.ru/articles/books/sportivnyj-marketing-posobie-dlya-praktikov/> (Дата обращения: 21.10.2024)
5. Голованов, В.П. Ценности ДОД на современном этапе / В.П. Голованов // Воспитание школьников. - 2020. - № 8. - С. 57-61.
18. Грошев, А.С., Повышение эффективности деятельности муниципального спортивного комплекса / А.С. Грошев, Е.В. Кузьмичева // ФК: ВОТ. 2019. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-deyatelnosti-munitsipalnogo-sportivnogo-kompleksa> (дата обращения: 07.12.2024).
19. Гузенкин, В.И. Организация управления физической культурой и спортом / В.И. Гузенкин // Теория и практика физической культуры. - 2020. - № 6. - С. 61-62.
20. Енченко, И.В. Менеджмент физкультурно-оздоровительных услуг -учебное пособие для магистров, обучающихся по направлению подготовки 43.04.02 - «Туризм» И.В. Енченко // Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург. Санкт-Петербург, 2019.

21. Енченко, И.В. Анализ показателей развития физической культуры и спорта в регионах России / И.В. Енченко // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2019. Т. 4. № 3. С. 63-71.

22. Енченко, И.В. Развитие сферы физической культуры и спорта в Российской Федерации / И.В. Енченко // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. 2019. Т. 5. №2 4. С. 36-48.

23. Жестянников, Л.В. Футбольные стадионы / Л.В. Жестянников. – М.: Советский спорт, 2024. – 356 с.

24. Жестянников, Л.В. Оценка состояния спортивных объектов в российской федерации / Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2023. – №3. С. 66-74.

1. Зубарев, Ю.А. Менеджмент и маркетинг в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие / Ю.А. Зубарев, А.А.Сучилин. - Волгоград, 2011. - 430 с. Текст: непосредственный.

2. Зубарев, С.Н. Стандартизация и сертификация в физической культуре и спорте: методическое пособие / С.Н. Зубарев – М.: ЦСТиСК Москомспорта, 2022. — 104 с.

25. Зубарев, С.Н. Оценка эффективности использования спортивных объектов: методическое пособие / С.Н. Зубарев – М.: ЦСТиСК Москомспорта, 2023. – 112 с.

26. Зуев, В.А. Нормативно-правовые акты в регуляции управления отечественной сферой физической культуры и спорта / В.А. Зуев // Теория и практика физической культуры. - 2022. - № 7. - С. 51

27. 13. Жолдак, И.В. Менеджмент спорта и туризма / И.В. Жолдак. - М. : Советский спорт, 2021.- 415 с.

28. Иванов, Р.А. Спортивные услуги, как продукт маркетинговой деятельности спортивных организаций / Р.А. Иванов // В сборнике: Дни науки студентов Владимирского государственного университета имени Александра

Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых Сборник материалов научно-практических конференций. 2019. С. 3122-3128.

29. Ковалев, В.В. Управление денежными потоками, прибылью и рентабельностью. – М.: Проспект, 2024. – 338 с.

30. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. пособие / В.В. Ковалев. – 3-е изд. – М.: Проспект, 2023. с. 411.

31. Комплексный анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум / В.И. Бариленко [и др.]; под ред. В.И. Бариленко. - М.: Юрайт, 2024. - 455 с.

32. Кононенко П.Б. Менеджмент спортивных сооружений муниципального образования / П.Б. Кононенко, В.П. Усенко, В.В. Шевяков // Современные проблемы физической культуры и спорта : материалы 18-й науч. конф. / под ред. Е.А. Ветошкиной, Г.М. Скрипник. – Хабаровск, 2014. – С. 81–84.

33. Кузьмина, Е.Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум / Е.Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина; под общ. ред. Е.Е. Кузьминой. - М.: Юрайт, 2022. - 250 с.

34. Кудина, М.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие / М.В. Кудина. - 2-е изд. - М.: Инфра-М, 2022. - 256 с.

35. Кузьмичева, Е.В. Повышение эффективности деятельности спортивных сооружений / Е.В. Кузьмичева. // Теория и практика физ. культуры. - 2017. - № 6. - С. 37-39.

36. Кузьмичева, Е.В. Ресурсное обеспечение отрасли и численность вовлеченных в занятия физической культурой и спортом / Е.В. Кузьмичева // Теория и практика физ. культуры. - 2018. - № 9. - С. 94-96.

37. Муртазин, Ш.Н. Повышение эффективности управления спортивным сооружением (на примере спортивного комплекса «Дружба») / Ш.Н. Муртазин, Ж.И. Бушева // Современные проблемы науки и образования. – 2023. – № 6. С. 19-23.

38. Лавриков, С.И. Разработка классификатора спортивных сооружений / Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2009. – №9. С. 74-74.
39. Ланда, Б.Х. Методика расчета коэффициента загруженности спортивных сооружений [Текст]: учебно-методическое пособие / Б. Х. Ланда. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Советский спорт, 2024. – 36 с.
40. Ланда, Б.Х. Учебно-методическая разработка к расчету загруженности спортсооружений / Вестник спортивной науки. – 2024. – №2. С. 14-18.
41. Леднев, В.А. Менеджмент в индустрии спорта: сб. ст. Вып.1. / В.А. Леднев. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2024. – 200 с.
42. Леднев, В.А. Спортивные сооружения – ключевой фактор развития индустрии спорта / Строительство и эксплуатация спортивных сооружений – 2024. – №8 (78). С. 12-17.
43. Обожина, Д.А. Управление физкультурно-спортивной организацией: учеб.пособие / Д. А. Обожина. Екатеринбург, 2017 – 76 с.
44. Орлова, Л. Н., Предпринимательство в спорте или как формируется конкурентоспособность спортивных организаций / Л. Н. Орлова, С. А. Остроухов // Российское предпринимательство. – 2017 – №3. – С. 45 -52.
45. 19. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: учеб. Пособие/ И.И. Переверзин. - 3-е изд., перераб. И доп. - М.:Физкультура и спорт, 2006.
46. Поваляева, Г.В. Менеджмент спортивной школы: учебно-методическое пособие / И. И. Самсонов, Т. В. Головина, Г. В. Поваляева. - Омск: ФиС, 2020. - 212 с.
47. Починкин, А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие/ А.В. Починкин. - 4-е изд., доп и перераб. - М.: Спорт, 2020, 384 с.

48. Проектный подход как фактор повышения эффективности спортивных сооружений / А. Л. Войнич, А. И. Чикуров, А. С. Ильина, М. А. Сенникова // Журнал Сибирского федерального университета. Серия: Гуманитарные науки. – 2023. – Т. 14. – № 2. – С. 193-205.

49. Платонов, В.Н. Общая теория подготовки спортсменов в олимпийском спорте: учебное пособие / В. Н. Платонов. - К.: Олимпийская литература, 2020. - 583 с.

50. Росенко С.И. Реализация программы развития физической культуры и спорта в муниципальных образованиях / С.И. Росенко, А.Г. Юферова // В сборнике: Управление человеческими ресурсами в сфере физической культуры, спорта и здорового образа жизни сборник научных статей Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта. 2019. - С. 53-56.

51. Росенко, С.И., Социально-психологические основы спортивного маркетинга / С.И. Росенко, В.Б. Мяконьков // Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург. Санкт-Петербург, 2019.- 144 с.

52. Самсонов, И.И. Менеджмент спортивной школы: учебно-методическое пособие / И.И. Самсонов, Т.В. Головина, Г.В. Поваляева. - Омск: ФиС, 2020. - 212 с.

53. Сапогова, С.В. Актуальные проблемы перехода к практике эффективного управления физкультурно-спортивными сооружениями / С.В. Сапогова, С.В. Першина, М.А. Пиунова, Л.Б. Шорохова // ТиПФК. 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-perehoda-k-praktike-effektivnogo-upravleniya-fizkulturno-sportivnymi-sooruzheniyami> (дата обращения: 07.12.2024).

54. Силина, Е.А. Стратегические приоритеты формирования конкурентных преимуществ спортивно-оздоровительного клуба / Е.А. Силина // Экономические науки. 2017. № 150. С. 57-60.

55. Сергеев, И.В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум / И.В. Сергеев, И.И. Веретенникова. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2022. - 511 с.
56. Солнцев, И. В. Эффективность деятельности спортивных организаций / И. В. Солнцев // Федерализм. – 2017. – № 3(87). – С. 49-62.
57. Сухов, С.В. Как заработать на спортивном сооружении / Строительство и эксплуатация спортивных сооружений. – 2022. – №4. С. 14.
58. Ставропольский, Ю. В. Эффективность деятельности спортивного менеджера в японском спорте и факторы, её определяющие / Ю. В. Ставропольский // Спортивный менеджмент: актуальные проблемы, практический опыт и перспективы : сборник научных статей, Нижний Новгород, 04 июня 2019 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. – С. 136-140.
59. Степанова О.Н., Латушкина Е.Н. Спортивный менеджмент: целеполагание в коммуникативной деятельности физкультурно-спортивных организаций// В сборнике: Современные векторы развития образования: актуальные проблемы и перспективные решения Сборник научных трудов XI Международной научно-практической конференции. В 2-х частях. 2019. С. 8388.
60. Степанова, О.Н. Концепция маркетинга в сфере физической культуры и спорта // О.Н. Степанова //Маркетинг. - 2017. - № 6. - С. 75.
61. Тульцева, А.Б. Спортивно-оздоровительные комплексы / А.Б. Тульцева // Студенческий: научн. журн. 2022. - № 15. - С. 13-18.
62. Филиппов, С.С. Менеджмент физической культуры и спорта: учеб. / С.С. Филиппов. - 4-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2022. - 234 с.
63. Шадрина, Г.В. Экономический анализ: учебник и практикум / Г.В. Шадрина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2023. - 431 с.

64. Экономический анализ в 2 ч. Часть 1.: учебник / Н.В. Войтоловский [и др.]; под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2023. - 269 с.

65. Экономика предприятия: учебник и практикум / А.В. Кольшкин [и др.]; под ред. А.В. Кольшкина, С.А. Смирнова. - М.: Юрайт, 2022. - 498 с.

66. Экономический анализ в 2 ч. Часть 2.: учебник / Н.В. Войтоловский [и др.]; под ред. Н.В. Войтоловского, А.П. Калининой, И.И. Мазуровой. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт, 2024. - 273 с.

67. Хорева, Л.В. Сервисная экономика: международные рынки услуг и инновации / Л.В. Хорева, А.В. Архипов, М.В. Волошинова, А.К. Поломарчук, М.Д. Сущинская, Я.В. Шокола, А.В. Шраер // монография - Санкт-Петербург, 2018. - 145 с.

68. Цинман, И. ДЮСШ в современной России: учебное пособие / И.Цинман. - М.: ФиС, 2023. - 156 с.

69. Шамхалов, А. М. Совершенствование управления в сфере спортивных услуг : автореферат дис. ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Шамхалов Амир Мухтарович; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»]. - Санкт-Петербург, 2022.- 155 с.

70. Шишлов, Д.Г. Современные проблемы формирования и использования прибыли в организациях, оказывающих спортивные услуги в РФ / Д.Г. Шишлов, Е.В. Черненко-Фролова // В сборнике: Современные проблемы экономического развития предприятий. Материалы международной научно-практической конференции. В 2-х томах. 2018. - С. 284-290.

71. Яковлева, Н.Ю. Подготовка Олимпийского резерва: учебное пособие / Н.Ю. Яковлева. - М.: ФиС, 2004. - 143 с.



Министерство науки и высшего образования РФ  
Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт физической культуры, спорта и туризма  
Кафедра теоретических основ и менеджмента физической культуры и туризма

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

  
Н.В. Соболева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 г.

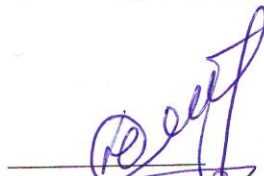
**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКСПЛУАТАЦИИ СПОРТИВНОГО  
СООРУЖЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ Д/С ИМ. МИХАИЛА ДВОРКИНА)»**

49.04.01 Физическая культура

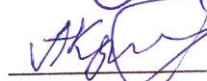
49.04.01.05 Управление и эксплуатация спортивных сооружений

Научный руководитель



к.п.н., доцент Н.В. Соболева

Выпускник



А.Г. Кулишов

Рецензент



к.п.н., доцент Т.В. Брюховских

Нормоконтролер



М.В. Думчева

Красноярск 2025