

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
_____ В.М. Гелецкий
« ____ » _____ 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОБЪЕКТОВ СПОРТА ПО ОКАЗАНИЮ
УСЛУГ ФИЗКУЛЬТУРНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ
ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.05 Управление и эксплуатация спортивных сооружений

Научный руководитель	_____	доцент, к.п.н. О.Н. Блянкинштейн
Выпускник	_____	Д.И. Шараев
Рецензент	_____	доцент, к.п.н. В.А. Грошев
Нормоконтролёр	_____	К.В. Орел

Красноярск 2019

РЕФЕРАТ

Магистерская диссертация по теме «Конкурентоспособность объектов спорта по оказанию услуг физкультурной направленности в зависимости от формы собственности» содержит 82 страницы текстового документа, 4 приложения, 100 использованных источников.

УПРАВЛЕНИЕ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ОБЪЕКТ СПОРТА, МАРКЕТИНГ, ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНАЯ УСЛУГА, ФИЗКУЛЬТУРНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНЫЕ И СПОРТИВНЫЕ СООРУЖЕНИЯ, ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И СПОРТ.

Цель исследования – теоретическое обоснование и разработка модели оказания физкультурно-оздоровительных услуг на объектах спорта, находящихся в оперативном управлении у государственных и муниципальных физкультурно-спортивных организаций.

Объект исследования – физкультурно-оздоровительные услуги.

Предмет исследования – физкультурно-оздоровительные услуги на объектах спорта, находящихся в оперативном управлении у государственных и муниципальных физкультурно-спортивных организаций.

Методы исследования: а) анализ и систематизация литературных данных; б) письменный опрос (анкетирование); в) методы системного и ситуационного анализа (индекс удовлетворенности клиентов CSI).

Достоверность и обоснованность полученных в работе результатов и выводов подтверждаются положительными результатами экспериментального проектирования.

Полевые исследования: опросы в форме анкетирования.

Результаты: 1) проведен анализ востребованности физкультурно-оздоровительных услуг; 2) составлен перечень видов физкультурно-оздоровительных услуг, интересующих потребителя; 3) выявлены наиболее значимые виды физкультурно-оздоровительных услуг; 4) составлен комплекс потребительских предпочтений и услуг, предоставляемых на рынке в сегменте фитнес-услуг.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Состояние исследуемой проблемы	6
1.1 Спортивные сооружения, объекты спорта и их формы собственности	6
1.2 Особенности организации деятельности государственных и муниципальных объектов спорта	8
1.3 Эффективность эксплуатации объектов спорта	11
1.3.1 Показатели эффективности объекта спорта.....	14
1.4 Востребованность объектов спорта	19
1.5 Маркетинг частных, государственных и муниципальных объектов спорта.....	24
1.5.1 Опыт маркетинга коммерческих физкультурно-оздоровительных услуг.....	27
1.6 Направления повышения эффективности государственных и муниципальных объектов спорта	30
2. Организация и методы исследования	39
2.1 Организация исследования	39
2.2 Методы исследования	40
2.2.1 Анализ и систематизация литературных данных.....	41
2.2.2 Опрос.....	42
2.2.3 Индекс удовлетворенности клиентов (CSI).....	44
3. Модель оказания физкультурно-оздоровительных услуг.....	47
Заключение	513
Список использованных источников.....	54
Приложения А-Г	66-82

ВВЕДЕНИЕ

История возникновения первых спортивных сооружений в виде примитивных построек для занятий физическими упражнениями относится еще к каменному веку [1]. Первые спортивные сооружения значительно отличались от современных как по инженерно-строительным характеристикам, так и по функциональным. Это говорит о том, что данная постоянно меняющаяся система неразрывно связана с этапами и закономерностями развития общества, в том числе социальными. Современные социальные изменения, происходящие в обществе, способствуют появлению новых форм и видов физкультурно-оздоровительных и спортивных занятий [2].

Такими видами и формами являются различные физкультурно-оздоровительные услуги, которые оказывают самые разные физкультурно-спортивные организации, в том числе государственные и муниципальные.

Нормативные особенности управления государственными и муниципальными спортивными сооружениями, а также объектами спорта порождают отсутствие мобильности и не позволяют применить в полном объеме современные маркетинговые схемы и модели продвижения физкультурно-оздоровительных услуг, зачастую при таком же наборе исходных функциональных характеристик и более низкой стоимости в сравнении с частными.

Поэтому разработка маркетинговой модели оказания физкультурно-оздоровительных услуг с учетом особенностей управления государственными и муниципальными спортивными сооружениями, а также объектами спорта с целью повышения их эффективности является актуальной проблемой. Наличие данной проблемы позволило определить цель исследования.

Целью исследования является теоретическое обоснование и разработка модели оказания физкультурно-оздоровительных услуг на объектах спорта, находящихся в оперативном управлении у государственных и муниципальных физкультурно-спортивных организаций.

Задачи исследования:

1. Изучить формы собственности объектов спорта в нормативно-правовом поле Российской Федерации.
2. Проанализировать востребованность физкультурно-оздоровительных услуг и изучить особенности их предоставления в зависимости от форм собственности спортивного объекта.
3. Составить перечень видов физкультурно-оздоровительных услуг, интересующих потребителя и выявить наиболее значимые.
4. Разработать модель оказания физкультурно-оздоровительных услуг на объектах спорта с учетом особенностей управления государственными и муниципальными физкультурно-спортивными объектами.

Объект исследования – физкультурно-оздоровительные услуги.

Предмет исследования – физкультурно-оздоровительные услуги на объектах спорта, находящихся в оперативном управлении у государственных и муниципальных физкультурно-спортивных организаций.

Гипотеза исследования – модель оказания физкультурно-оздоровительных услуг будет востребована, если будет учтена специфика организационно-правовых особенностей управления государственными и муниципальными физкультурно-спортивными объектами.

1 Состояние исследуемой проблемы

1.1 Спортивные сооружения, объекты спорта и их формы собственности

В соответствии со стратегией Развития Физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2020 года развитие инфраструктуры сферы физической культуры и спорта и совершенствование финансового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности является одной из приоритетных задач, требующих решения для достижения поставленной цели - создания условий, обеспечивающих возможность для граждан страны вести здоровый образ жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом, получить доступ к развитой спортивной инфраструктуре, а также повысить конкурентоспособность российского спорта [3]. Частью инфраструктуры сферы физической культуры и спорта являются спортивные сооружения и спортивные объекты.

Основной нормативный документ Российской Федерации в области физической культуры и спорта - Федеральный Закон «О физической культуре в Российской Федерации» (далее – Закон) [4] - определяет «спортивные сооружения» как инженерно-строительный объект, созданный для проведения физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий и имеющий пространственно-территориальные границы. Также Закон определяет такое понятие как «объекты спорта» как объекты недвижимого имущества или комплексы недвижимого имущества, специально предназначенные для проведения физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий, в том числе спортивные сооружения.

Так, в Российской Федерации законодательно определяют функции объектов спорта, в том числе и спортивных сооружений, как проведение физкультурных мероприятий и (или) спортивных мероприятий. В свою очередь, Закон определяет понятие «физкультурные мероприятия» как

организованные занятия граждан физической культурой, а «спортивные мероприятия» как спортивные соревнования, а также тренировочные мероприятия, включающие в себя теоретическую и организационную части и другие мероприятия по подготовке к спортивным соревнованиям с участием спортсменов. Вместе с тем существуют авторы [5], определяющие одной из основных функций в работе спортивного сооружения организацию спортивно-зрелищных мероприятий.

В соответствии с отчётом Министерства спорта Российской Федерации численность населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом в Российской Федерации в 2018 году увеличилось до 54,82 млн. человек. Единовременная пропускная способность объектов спорта в 2018 году составила 8,6 млн. человек [6].

Одним из направлений развития инфраструктуры сферы физической культуры и спорта является определение показателей эффективности использования спортивных сооружений и объектов спорта. Вместе с переходом к рыночной экономике появились новые организационно-правовые формы собственности, в том числе и спортивные сооружения, не накопившие на сегодняшний день достаточного опыта и навыков ведения эффективной и устойчивой деятельности в условиях рынка [7].

От формы собственности зависит ее эффективность. Так, по мнению Загигаровой [8, с. 73], «Согласно основному выводу общей экономической теории, частная и общественная формы собственности различны не только по субъектной принадлежности и характеру функционирования, но и по конечному критерию их рационального существования – по уровню эффективности».

В общероссийском классификаторе форм собственности [9] под формой собственности понимаются законодательно урегулированные имущественные отношения, характеризующие закрепление имущества за определенным собственником на праве собственности. Собственниками имущества могут быть граждане и юридические лица, а также Российская Федерация, субъекты

Российской Федерации - республики, края, области, города федерального значения, автономные области, автономные округа, городские и сельские поселения и другие муниципальные образования. В Российской Федерации признаются частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности. Формы собственности классифицируются в зависимости от типа собственника. Например, имущество, принадлежащее на праве собственности Российской Федерации, является федеральной собственностью; имущество, принадлежащее на праве собственности муниципальному образованию, является муниципальной собственностью и т.п.

1.2 Особенности организации деятельности государственных и муниципальных объектов спорта

Так как государственные и муниципальные предприятия и учреждения могут создаваться лишь на базе государственной и муниципальной собственности [10], на сегодняшний день управление многими государственными и муниципальными объектами спорта осуществляется в рамках уставной деятельности государственных и муниципальных физкультурно-спортивных организаций (государственные, региональные и муниципальные спортивные школы, а также спортивные школы олимпийского резерва, федеральные и региональные центры спортивной подготовки, федеральные и региональные училища олимпийского резерва, иные государственные, региональные и муниципальные физкультурно-спортивные организации, осуществляющие деятельность в области физической культуры и спорта) на правах оперативного управления.

Особенности организации деятельности государственных и муниципальных объектов спорта связаны с тем, что управление деятельностью спортивных сооружений в большинстве случаев осуществляется в рамках уставной деятельности государственного или муниципального задания какой-либо физкультурно-спортивной организации.

При этом деятельность государственных и муниципальных физкультурно-спортивных организаций по управлению объектом спорта зачастую осуществляется только в рамках выполнения работы «обеспечение доступа к объекту спорта» государственного или муниципального задания физкультурно-спортивной организации. При реализации данной работы физкультурно-спортивной организацией на безвозмездной основе необходимо предоставлять доступ к объекту спорта спортсменам спортивных школ, спортивных школ олимпийского резерва, училищ олимпийского резерва, членам сборных команд по видам спорта, участникам официальных физкультурных и спортивных мероприятий, различным льготным категориям занимающихся физической культурой (группы здоровья для людей старшего возраста и т.д.) [11; 12].

Некоторые авторы отмечают [13] что изменения государственной системы привели к нарушению отлаженного механизма финансового и кадрового обеспечения в области физической культуры и спорта. Прекращение должного финансирования со стороны государства привело к тому, что законодательно государственным и муниципальным учреждениям было разрешено привлекать «дополнительные финансовые средства за счет предоставления дополнительных, предусмотренных уставом услуг...»

На сегодняшний день одной из форм привлечения дополнительных финансовых средств является возможность внебюджетного вида деятельности физкультурно-спортивной организации. Таким видом внебюджетной деятельности является предоставление платных физкультурно-оздоровительных услуг населению. Данный вид деятельности при этом правомочен только для организаций, имеющих автономный и казенный тип учреждения.

Несмотря на наличие возможности привлечения дополнительных финансовых средств, по мнению многих авторов [14] существует проблема эффективного предоставления физкультурно-оздоровительных услуг населению. Это можно связать со многими факторами. Так, некоторые авторы

[15] отмечают неэффективное использование ресурсов текущей эксплуатации спортивных сооружений и объектов спорта, находящихся в государственной и муниципальной формах собственности.

Каменецкий [15, с. 315] считает, что «неэффективность деятельности юридических лиц, использующих общественную собственность, определяется, помимо всего прочего, и самой системой финансирования этой деятельности: из источника, не зависящего от результатов самой деятельности (например, государственных учреждений – за счет налогов на граждан). Если коммерческие юридические лица, точнее – их руководители, подвергаются постоянному «естественному отбору», в результате которого сохраняются наиболее способные, а остальные разоряются, то в сфере некоммерческой деятельности и даже в коммерческой, но с государственной собственностью, такого отбора не происходит. Вывод из всего сказанного один: при возможном выборе форм собственности следует всячески избегать применения общественной формы реализации права собственности как совершенно неэффективной».

По мнению Королайнен [16], главными причинами неэффективной эксплуатации государственных и муниципальных объектов спорта, может являться «советское прошлое» зданий, их названия, старые планировки, не соответствующие современным стандартам и требованиям, несоответствующий уровень комфортности и эргономичности для посетителей, а также отношение к спортивному объекту не как к потенциально прибыльной бизнес единице. Ситуация усугубляется еще и тем, что чем менее эффективно эксплуатируется спортивный объект, тем больших затрат он требует на содержание.

На эффективность предоставления физкультурно-оздоровительных услуг населению государственными и муниципальными физкультурно-спортивными организациями и государственными и муниципальными объектами спорта также могут влиять нормативные «ограничения» со стороны учредителей данных организаций в виде строго регламентируемого перечня видов и стоимости предоставляемых услуг.

В связи с этим, необходимо рассмотреть вопрос эффективности эксплуатации объектов спорта вообще и при существующей ситуации в частности.

1.3 Эффективность эксплуатации объектов спорта

В экономической теории категория эффективности характеризует отношение конечного результата (эффекта) к ресурсу, затраченному на его достижение. Данная формулировка получила свою актуальность в тот момент, когда в экономике появилось понятие «ограниченности ресурсов» [17-21].

Эмерсон рассматривал эффективность как основную задачу управления [22]. Бабань [23] считает, что эффективность не может быть основана только на взаимоотношениях полученного результата к ресурсам, использованным при его достижении, так как у этих взаимоотношений существуют условия (период, методы подсчёта и т.д.), в которых они происходят и которые оказывают влияние на результат этих отношений, т.е. эффективность.

Также существуют различные классификации эффективности [24], на которых, в свою очередь, основываются современные подходы к ее оценке. Например, Романова [25] классифицирует эффективность на внутреннюю и внешнюю, на статическую и динамическую. Внутренняя эффективность, по ее мнению, «отражает собственную оценку полученного эффекта предприятия от деятельности предприятия, его результативность на основе соотношения ресурсов (затрат) и продукта (результата)». Внешняя эффективность «отражает структуру общественных потребностей, степень удовлетворения их предприятием, уровень полезности произведенного продукта, долю предприятия на рынке готовой продукции и его потенциальные возможности». Статическая эффективность является «основной формой оценки на коротком отрезке времени, когда решаются оперативные и тактические вопросы». Динамическая эффективность - это «основной способ поддержания высокой конкурентоспособности предприятия в течение длительного времени».

Рассматривая вопрос эффективности объектов спорта, можно говорить о том, что эффективность нужна для того, чтобы при некоторой ограниченности ресурсов поучить максимальный результат. В связи с этим, необходимо понять, что же является ресурсом и результатом эффективности спортивных сооружений и объектов спорта.

По мнению некоторых авторов, [26; 27] можно говорить о том, что затраты государства на физическую культуру и спорт являются экономически эффективными с точки зрения развития человеческого капитала и улучшения качества жизни населения. При этом, если говорить применительно к массовой физической культуре и предоставлению физкультурно-оздоровительных услуг населению на базе объектов спорта, то основным показателем эффективности, (большей частью социальной) будет являться не уровень спортивных достижений ведущих спортсменов, а оздоровительное, развивающее и воспитательное воздействие на население.

Карнейчик [28, с. 27 - 28] отмечает, что «отечественные исследования в данной области, как правило, ограничиваются анализом показателей статистической отчетности, сопоставлением пропускной способности с фактической загруженностью спортивных объектов, анализом небольшой группы экономических показателей. В зарубежной литературе данному вопросу уделяется гораздо больше внимания, однако, на сегодняшний день нет единого системного подхода для оценки эффективности деятельности объектов спортивной инфраструктуры, т.к. критерии эффективности весьма неоднородны по своему экономическому, социальному и физкультурно-спортивному содержанию».

Так, по результатам года эксплуатации, на основе формы № 1-ФК (форма федерального статистического наблюдения «Сведения о физической культуре и спорте», утверждаемая Федеральной службой государственной статистики) производится расчет эффективности спортивного сооружения или спортивного объекта, которая становится основой для контроля за деятельностью спортивного сооружения или спортивного объекта. Согласно методике расчета

формы № 1-ФК, *эффективным* признается такое спортивное сооружение или спортивный объект, уровень загрузки которого составляет не менее 70 %. При этом методика расчета уровня загрузки определяет соотношение занимающихся физической культурой и спортом на «входе» в спортивное сооружение или объект спорта, к количеству на «выходе», которое по факту зависит от реальной пропускной способности спортивного сооружения или объекта спорта. При этом пропускная способность определяется нормативами (годовая мощность). При несоответствии нормативам (меньшем количестве «прошедших» через спортивное сооружение или объект спорта занимающихся) делается вывод о низкой загрузке объекта спорта.

Очевидно, что данная методика имеет ограничения:

а) методика формальна и, следовательно, представление отчетных показателей эффективности носит формальный характер; в конечном счете, такой оценочный подход может значительно ограничивать развитие объекта спорта;

б) данная методика исключает управление: уровень обратной связи при предоставлении отчетных документов не предоставляет возможности выявить причины изменения эффективности объекта спорта, а, следовательно, и повлиять на ее уровень;

в) функциональная деятельность организации, занимающейся эксплуатацией объекта спорта, никак «не присутствует» в методике, что не позволяет задействовать все функциональные ресурсы объекта спорта, чтобы повысить его эффективность [29].

По мнению авторского коллектива (Зубарев, Смирнова, Гришина, Кучеров, Михалев, Морозов, Сидорова, Фаворская, Яковенко [30, с. 3]), критерии оценки эффективности объектов спорта должны классифицироваться следующим образом: «критерии социальной эффективности», «критерии бюджетной эффективности», «критерии экономической эффективности», «критерии технической эффективности». Результаты оценки эффективности

спортивных сооружений и объектов спорта данные авторы предлагают использовать в следующих целях:

- повышения контроля над функционированием и состоянием спортивных сооружений и помещений;
- обеспечения своевременного проведения мероприятий по сохранению и развитию имеющейся спортивной базы;
- оценки потенциала спортивных объектов;
- согласования целей и задач спортивного объекта.

Данная методика была применена автором для расчета эффективности ряда муниципальных объектов спорта (см. Приложение А). Полученные результаты свидетельствуют о комплексности и высоких возможностях данного подхода в аспекте постановки системы мониторинга эффективности управления муниципальными объектами спорта в г. Красноярске.

Лавриненко [31, с. 23 - 24] считает, что актуальной в настоящее время является проблема перехода к практике эффективного управления физкультурно-спортивными сооружениями, ориентированного на повышение эффективности бюджетных расходов в рассматриваемой сфере, а также решение принципиального вопроса о готовности физкультурно-спортивных сооружений к эффективному использованию в предпринимательской деятельности без привлечения бюджетного финансирования.

1.3.1 Показатели эффективности объекта спорта

Коллектив авторов (Зубарев, Смирнова, Гришина, Кучеров, Михалев, Морозов, Сидорова, Фаворская, Яковенко [30, с. 5-6]) сформулировали количественно измеряемые показатели в соответствии с критериями эффективности: социальная эффективность, бюджетная эффективность, экономическая эффективность, техническая эффективность.

Социальную эффективность объектов спорта определяют, как эффективность использования спортивного объекта (его элемента) для удовлетворения потребности населения в наличии соответствующей инфраструктуры, необходимой для получения качественных спортивных, физкультурно-оздоровительных и спортивно-зрелищных услуг [32].

Количественно измеримыми показателями, используемыми для анализа социальной эффективности объектов спорта, по мнению авторов [30], являются:

- пропускная способность сооружения или игровой спортивной зоны помещения (плановая и фактическая);
- фактический общий объем оказанных физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг (чел.*часов, руб.);
- фактический объем оказанных социально-значимых льготных услуг детям, молодежи и социально незащищенным группам населения за период (чел.*часов), в том числе инвалидам;
- фактический объем оказанных социально значимых льготных услуг инвалидам за период (чел.*часов);
- фактическое количество зрительских мест;
- фактическое количество проданных билетов на зрелищные мероприятия (численность посетителей) за период и др.

Бюджетную эффективность спортивных сооружений и объектов спорта определяют, как эффективность использования бюджетных средств для предоставления государственных и муниципальных услуг в области физической культуры и спорта, а также поддержания объекта (или его элемента) в надлежащем техническом состоянии. Речь идет о следующих государственных и муниципальных услугах: реализация программ спортивной подготовки, реализации образовательных программ в области физической культуры и спорта, предоставление объектов спорта для проведения тренировочных мероприятий кандидатов в спортивные сборные команды,

проведение официальных физкультурных и спортивных мероприятий, включая спортивные соревнования, предоставление объекта спорта для проведения физкультурных мероприятий для различных групп населения на безвозмездной основе [11; 12; 32].

Количественно измеримыми показателями для анализа бюджетной эффективности спортивных объектов [30] являются:

- фактический объем оказанных бюджетных услуг (чел.*часов, руб.);
- объем бюджетного финансирования на 1 чел.*час предоставленных бюджетных услуг;
- коэффициент эффективности освоения бюджетного финансирования (количество чел*часов на 1000 руб.).

Экономическую эффективность объектов спорта определяют, как эффективность использования спортивного объекта (его элемента) с точки зрения соотношения результатов финансово-хозяйственной деятельности, связанных с объектом, к понесенным расходам в периоде и ресурсам, участвовавшим в достижении указанного экономического результата [32]. Количественно измеримые показатели для анализа экономической эффективности спортивных объектов, авторы [30] объединили в четыре группы:

1. Техничко-экономические показатели:

-коэффициент загрузки (фактический объем оказанных услуг (в чел.*часах) к общей максимальной пропускной способности объекта (в чел.*часах));

-коэффициент простоев (отношение длительности фактических простоев (в рабочих часах или днях) к фонду рабочего времени (в часах или днях));

-фонд рабочего времени (в часах) (нормативный/плановый и фактический), коэффициенты использования нормативного и планового фондов рабочего времени;

- штатная и фактическая численность работников спортивного объекта;
- нормативная и фактическая продолжительности периода эксплуатации объекта (в днях);

- нормативный фонд времени (в днях) на текущий и капитальный ремонт.

2. Показатели финансового состояния объекта на дату:

- первоначальная (восстановительная) стоимость объекта;

- начисленная сумма амортизации по объекту;

- остаточная стоимость объекта;

- коэффициент износа объекта.

3. Показатели доходов:

- фактический объем платных услуг по объекту за период (чел.*часов, руб.);

- отдача объекта по платным услугам (отношение суммы выручки от оказанных платных услуг к средней за период остаточной стоимости спортивного объекта);

- коэффициент загрузки по платным услугам (фактический объем оказанных платных услуг (в чел.*часах) к максимальной пропускной способности объекта по платным услугам (в чел.*часах), %).

4. Показатели расходов по спортивным объектам:

- общая сумма расходов по объекту за период, в том числе по элементам затрат;

- суммы по статьям расходов по объекту за период;

- затраты на 1 час (всего расходов на 1 час эксплуатации объекта, в т. ч. по элементам затрат);

- статья затрат на 1 час (статья расходов на 1 час эксплуатации объекта, например, материалоемкость, энергоемкость и др.);

- расходы на единицу измерения (площади) объекта (всего, по статьям и элементам затрат);

- постоянные расходы по объекту за период;
- постоянные расходы за 1 час по объекту;
- постоянные расходы за минусом электроэнергии, воды и тепло-энергии

- на 1 час по объекту за период;
- расходы по электроэнергии, воде и тепло-энергии на 1 руб. доходов от платных услуг.

Очень важным при рассмотрении вопроса эффективности является анализ технической эффективности объекта спорта. *Техническую эффективность* объектов спорта определяют, как эффективность использования фонда рабочего времени и ресурсных мощностей спортивного объекта для предоставления услуг [32]. Количественно измеримыми показателями оценки технического состояния спортивных объектов будут являться [30]:

- а) год ввода объекта в эксплуатацию (срок использования объекта);
- б) фактический срок эксплуатации объекта;
- в) пропускная способность (плановая и фактическая);
- г) общая площадь;
- д) потребление электроэнергии (кВт*часов), тепло-энергии (Гкал), воды (куб. м.);
- е) фактически отработанное время за период (в днях и в часах);
- ж) время простоев (в днях и в часах).

Лавриненко [31] предлагает следующую схему функционирования и формирования результата финансово-хозяйственной деятельности физкультурно-спортивных сооружений в разрезе анализа эффективности эксплуатации физкультурно-спортивных сооружений (рисунок 1).

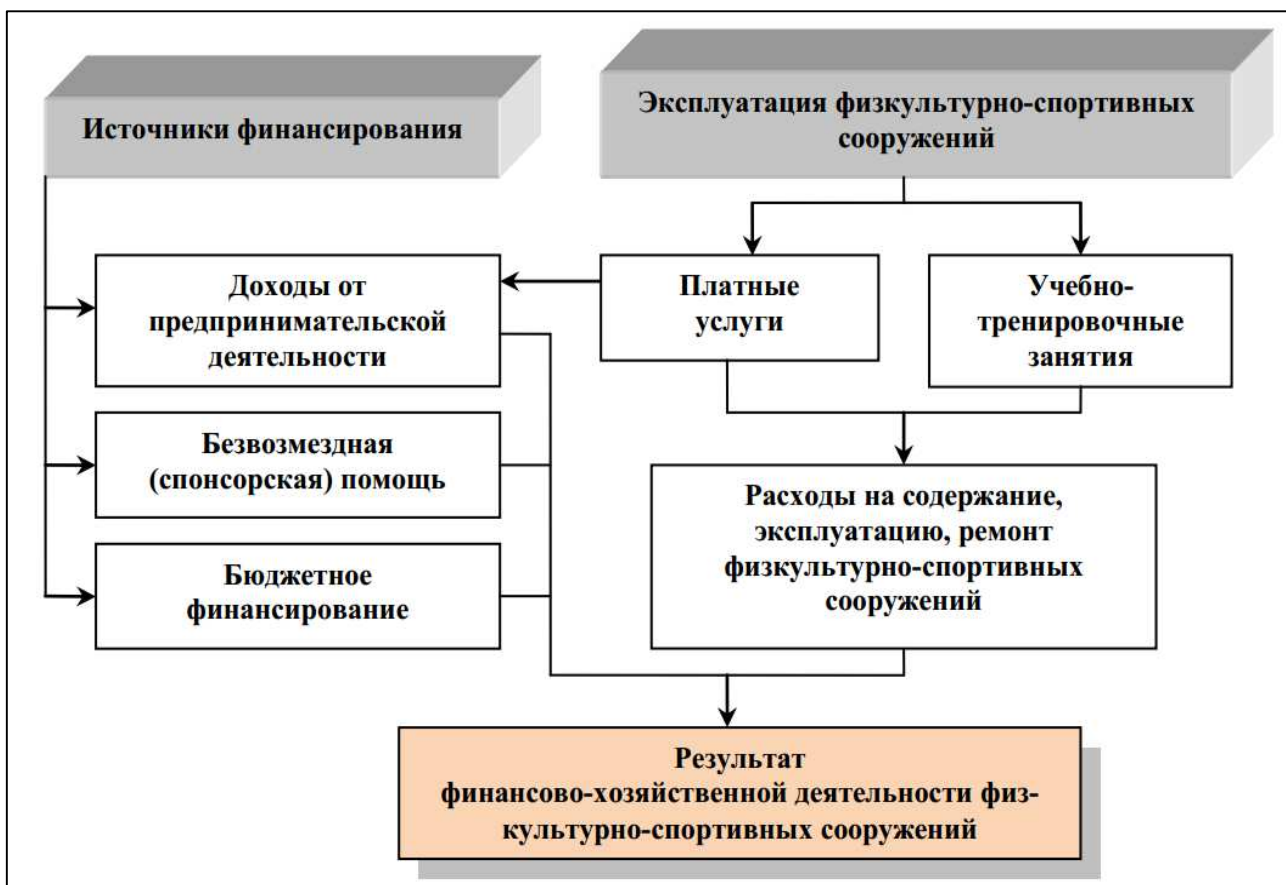


Рисунок 1 - Схема функционирования и формирования результата финансово-хозяйственной деятельности физкультурно-спортивных сооружений по Лавриненко [31]

Поскольку вопрос эффективности государственных и муниципальных объектов спорта напрямую связан с проблемой их востребованности у населения в аспекте удовлетворения потребности в физкультурно-оздоровительных и спортивных услугах, необходимо рассмотреть этот вопрос более детально (см. следующий раздел).

1.4 Востребованность объектов спорта

Востребованность объектов спорта непосредственно связана с востребованностью услуг в области физической культуры и спорта, которые могут и предоставляют на базе этих объектов. К таким видам услуг могут

относиться физкультурно-оздоровительные, спортивные, спортивно-зрелищные, дополнительные услуги, связанные с оздоровлением и красотой.

В настоящее время вопрос востребованности физкультурно-спортивных услуг активно изучается. Изучение данного направления связано с проведением социологических исследований с целью выявления отношения населения к физической культуре и спорту и определению основных причин недостаточного вовлечения населения в занятия спортом. Например, с точки зрения таких критериев, как известность спортивного сооружения или спортивного объекта, ассортимент предоставляемых услуг, преобладающие услуги, персональные и внутренние личностные и психологические мотивы, формы и виды посещения [33-38].

Главными препятствиями для занятий физкультурой и спортом, как показали некоторые авторские исследования [33], являются: отсутствие свободного времени (43%), высокая стоимость услуг (32%), отсутствие интереса и лень (25%). Меньшую негативную роль играет материальная база инфраструктуры физической культуры и спорта. Но, как показали авторские исследования, часто и ее значение весьма ощутимо для конкретных муниципальных районов и территорий [39].

Похожие исследования [38] указывают на схожие причины незаинтересованности и уровень востребованности физкультурно-спортивных услуг у населения (рисунок 2).

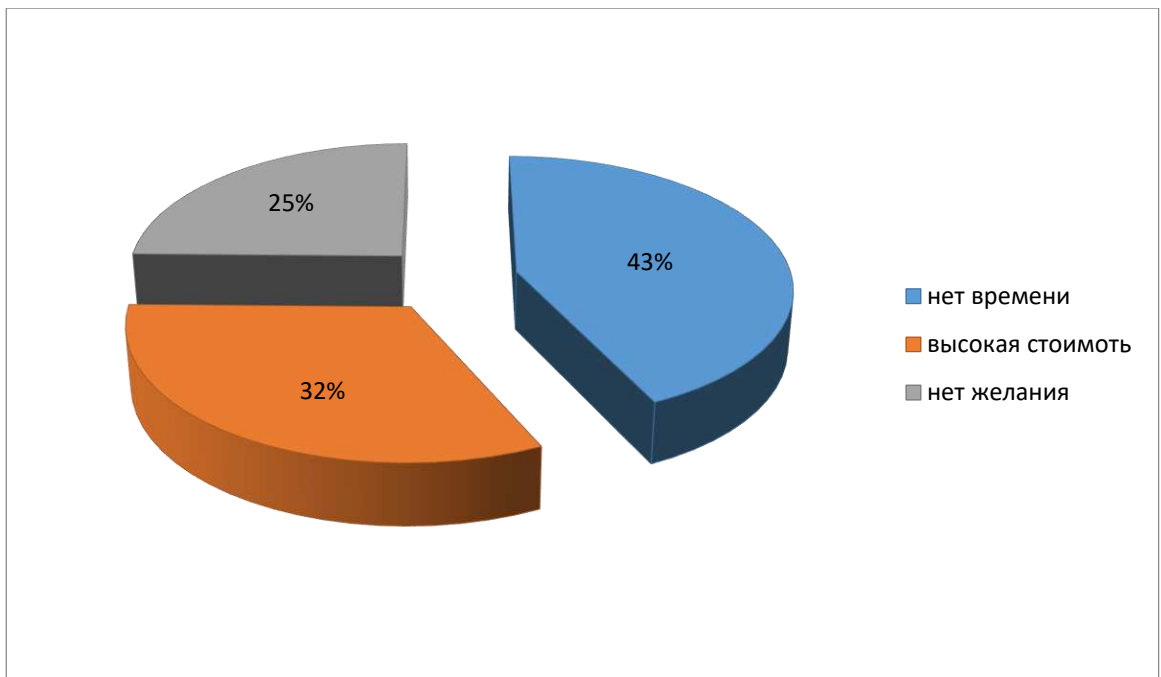


Рисунок 2 - Причины незаинтересованности населения в физкультурно-спортивных услугах [38]

Также широко рассматривается вопрос качества предоставляемых физкультурно-оздоровительных услуг [40-48]. В частности, исследование качества физкультурно-оздоровительных услуг косвенными потребителями, которыми являются родители или законные представители несовершеннолетних детей. Такие исследования показывают, что для родителей, являющимися косвенными потребителями, важна удовлетворенность их ребенка, выступающего основным потребителем физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг. В свою очередь, сами дети заинтересованы в конкретном результате получаемой услуги.

Самыми рассматриваемыми показателями качества физкультурно-оздоровительных услуг являются:

1. Удовлетворённость жителей территориальной доступностью физкультурно-оздоровительных центров, спортивных клубов на территории проживания;

2. Удовлетворенность условиями для занятий физической культурой и спортом:

-ориентация на потребителя и оценка пригодности занятий по определённым программам;

-соблюдение гигиенических требований - чистота площадок, спортивных залов, душевых и т.д.;

-наличие дополнительных услуг;

-широкий комплекс услуг;

-возможность влияния потребителя на качество услуг;

-стандарты в обслуживании клиентов;

-наличие консультанта по вопросам качества;

-удобные раздевалки.

3. Материально-техническое обеспечение физкультурно-спортивной работы:

- качество покрытия площадок спортивного зала;

- качество спортивного инвентаря;

- наличие парковки.

4. Кадровое обеспечение физкультурно-оздоровительных центров, спортивных клубов на территории проживания:

- работа администратора;

- качество показа и объяснений;

- доброжелательность и вежливость тренера;

- индивидуальный подход к каждому клиенту;

- стандарты и правила поведения персонала;

- аккредитация, аттестация тренеров.

5. Полезный эффект услуг:

- эффективность занятий (высокая результативность);

- эффективность используемых упражнений;

- координационная доступность упражнений.

6. Гибкость форм услуг и надежность предоставления услуг - возможность выбора набора услуг и расписания занятий:

- безопасность услуг;
- наличие медицинской помощи;
- документально зафиксированные индивидуальные показатели здоровья и физического развития каждого посетителя.

7. Экономичность:

- справедливая ценовая политика;
- доступность цены на услуги для занимающихся из различных целевых аудиторий;

- взаимосвязь между эффективностью и стоимостью услуг.

8. Благоприятный имидж и реклама:

- репутация, престижность, известность и реклама комплекса;
- права потребителя на достоверную информацию о качестве услуг (устно, визуально, письменно);

- атмосфера внутри комплекса;

- контингент клиентов.

Широко исследуется вопрос мотивов и потребностей населения при выборе физкультурно-оздоровительных услуг. По данным исследований, проведенных различными авторами [49-55], основные мотивы потребления физкультурно-оздоровительных услуг можно сформулировать так:

- 1) поддержание физической формы;
- 2) «для здоровья»;
- 3) «для похудения»;
- 4) приятное времяпрепровождение;
- 5) разгрузка после рабочего дня;
- 6) общение.

При выборе объекта спорта основными мотивами являются [49]:

- а) ценовая категория;
- б) приближенность к месту проживания;

в) наличие интересующего тренерского персонала (грамотность, профессионализм, харизматичность и т.д.);

г) посещение спортивного сооружения или объекта спорта друзьями или знакомыми;

д) наличие дополнительных услуг (сауна, солярий, массаж, детская комната и т.д.) и других удобств (удобная парковка и т.д.).

1.5 Маркетинг частных, государственных и муниципальных объектов спорта

«Маркетинговая деятельность предприятий сферы физкультурно-оздоровительных услуг направлена на обеспечение конкурентоспособности оказываемой услуги, а, следовательно, на обеспечение ее качества. Тогда управление маркетинговой деятельностью - есть обеспечение качества» [56].

Маркетинг спортивных сооружений во многом определяется спецификой маркетинга физкультурно-оздоровительных услуг, которые они предоставляют. Маркетинг физкультурно-оздоровительных услуг отличается от маркетинга услуг в целом [57]:

1) если для маркетинга услуг основной задачей является непосредственно удовлетворение уже имеющейся потребности, то для маркетинга физкультурно-оздоровительных услуг необходимо данную потребность сначала сформировать, а затем постоянно поддерживать. Так, основные виды услуг являются неотъемлемыми, жизненно необходимыми потребностями; что же касается физкультурно-оздоровительных услуг, то они относятся к категории необязательных. Также мотив занятия физической культурой относится к неустойчивым и обусловлен влиянием ряда внешних факторов, таких, как личностный, экономический, социальный, психофизиологический и т.д.;

2) большая группа услуг согласно пирамиде потребностей Маслоу удовлетворяет потребности первого уровня, в то время как группа физкультурно-оздоровительных услуг относится к последнему уровню – удовлетворение потребности в самовыражении (личностного роста, саморазвития);

3) долгосрочность и отлаженность результата физкультурно-оздоровительных услуг, зависимость эффективности и результата услуги от самого потребителя;

4) обязательная системность физкультурно-оздоровительных услуг для получения результата.

Также, по мнению некоторых авторов [38; 58], существуют различия в специфике маркетинга частных и государственных объектов спорта (таблица 1).

Таблица 1 - Характеристика основных различий коммерческого и некоммерческого вида маркетинга в спорте [58]

Маркетинг коммерческий	Маркетинг некоммерческий
Главным образом, связан со спортивными товарами, особенно специального назначения; с платными услугами; лицами; отчасти территориями и идеями	Главным образом, связан с организациями, территориями, идеями, а также с бесплатными услугами
Цели обычно касаются сбыта спортивных товаров и платных услуг, получения прибыли	Цели, как правило, не изменяются с чисто финансовой позиции (например, развитие вида спорта с целью всестороннего и гармоничного развития личности и т. д.)

Окончание таблицы 1

Маркетинг коммерческий	Маркетинг некоммерческий
Связан с платежами конкретных потребителей (спортивных товаров, услуг и т.д.)	Связан с получением дотаций, в том числе государственных, частными пожертвованиями, спонсорством; возможны финансовые потери, например, при проведении соревнований
Ориентирован на обслуживание только прибыльных сегментов рынка	Возможно или необходимо обслуживание экономически невыгодных сегментов рынка (например, детей, инвалидов и т.д.)
Имеется одна категория клиентов – потребители ценностей, имманентно присущих конкретному виду спорта	Имеется две категории клиентов – потребители ценностей конкретного вида спорта и спонсоры

В процессе планирования и строительства объектов спорта необходимо, в первую очередь, изучить потребности и учитывать запросы населения в разрезе популярных видов физической активности и видов спорта с учетом его информированности о значении и пользе занятий физической культурой и спортом. В связи с этим, необходимо рассмотреть возможность перехода от планирования и строительства объектов спорта только в зависимости от нормативного принципа проектирования на планирование и строительство по принципам нормирования и маркетинга, т.е. с учетом выявленных потребностей населения.

1.5.1 Опыт маркетинга коммерческих физкультурно-оздоровительных услуг

На диаграмме (рисунок 3) представлены исследования, связанные с основными потребностями и предпочтениями клиентов в физкультурно-оздоровительных услугах фитнес-клубов [59-63].

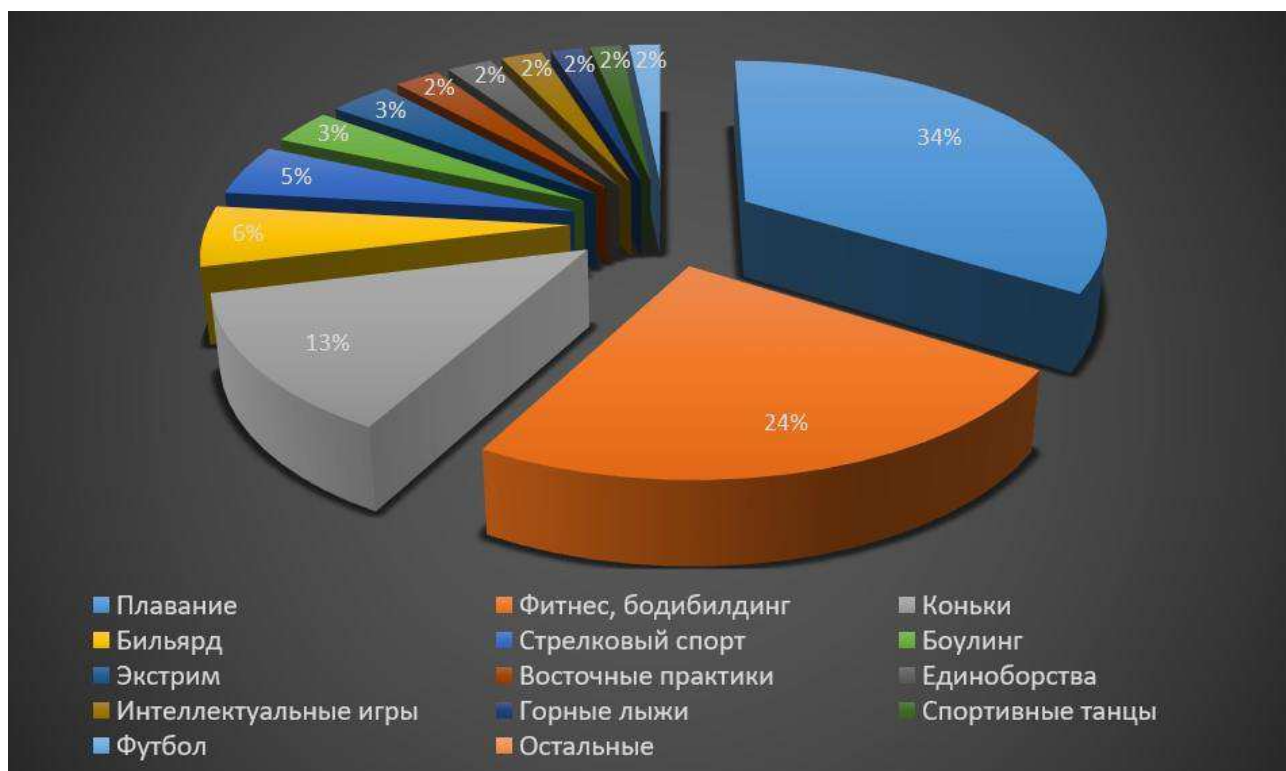


Рисунок 3 – Диаграмма потребительского спроса на фитнес-услуги

Как видно из рисунка 3, самая выгодная позиция в глазах потребителя у физкультурно-спортивных организаций, имеющих в своей структуре бассейн. Это связано с тем, что наибольшей популярностью среди населения пользуется такой вид физической активности как плавание (34%). Поэтому часто при поиске фитнес-клуба помимо основных услуг, входящих в клубную карту, потребителя интересует наличие бассейна. Только в 24% случаев потребители готовы получать комплекс фитнес-услуг. Как правило, это тренажерный зал, различные виды аэробики, единоборства или восточные практики (йога, гимнастика) и т.д. Почти 13% потенциальных клиентов фитнес-клубов хотят

заниматься в тренажерном зале. Доли остальных услуг в общем спросе не превышают 5%. Например, на аэробику и восточные практики приходится по 2,2%, а на аква-аэробику и спортивные танцы - по 2%. Кроме того, в фокусе фитнес-услуг выявлен спрос на различные виды единоборств, настольный теннис и сквош.

Активный спрос на фитнес со стороны женщин превосходит мужской спрос почти в четыре раза. Помимо этого, среди по-спортивному активных женщин 71% считает фитнес наиболее подходящим занятием, а вот у мужчин эта доля не превышает 40%. Большую роль в привлечении клиентов в фитнес-клубы играет наличие в фитнес-клубе универсального зала для игровых видов спорта.

Наиболее активной частью клиентов фитнеса является возрастная группа в 20-29 лет. Но при этом сегодня формируется потребитель фитнес-услуг старшей возрастной группы. Уже сейчас на клиентов старше 40 лет приходится 13,2%. А дальнейшее общественное развитие фитнес-культуры в ближайшие 10 лет потребует от фитнес-клубов разработки специальных программ для тех, «кому за 50».

Также ведущие менеджеры фитнес-центров считают неотъемлемой частью образа фитнес-центра следующие факторы:

- а) оснащенность профессиональным оборудованием;
- б) широкий выбор вариантов клубных карт;
- в) внешний облик фитнес-центра, расположение и размер залов, хорошая вентиляция и наличие парковки;
- г) месторасположение фитнес-центра, близость к работе или дому.

Для привлечения клиентов многие фитнес-операторы предлагают перечень услуг, связанных не только с фитнесом, но и с досугом: организация дня рождения, детские праздники, корпоративные и туристические мероприятия.

В фитнес-индустрии также, как и на рынке услуг салонов красоты, одним из ключевых конкурентных преимуществ остается кадровый состав фитнес-

клуба, что немаловажно как для поддержания существующей клиентской базы, так и для ее расширения.

Жесткая конкуренция в сегменте «люкс» уже сейчас подталкивает клубы к использованию различных маркетинговых ходов, будь то уникальные программы тренировок или занятия на эксклюзивном оборудовании. Развиваясь быстрыми темпами, фитнес-индустрия берет для решения своих задач всё самое ценное, наработанное за многие годы в оздоровительной физической культуре (основой являются как традиционные, так и инновационные методики, программы, технологии и др.), модернизирует и на этой основе создает фитнес-технологии, что способствует поддержанию постоянной мотивации и интереса к занятиям тем или иным видом физической активности.

В целом, процесс создания различных инновационных оздоровительных технологий в фитнес-индустрии подчиняется принципу спиралеобразного развития, присущему общей схеме развития человеческого общества в глобальном масштабе и выглядит следующим образом: социокультурный запрос – поиск технологий, нужной идеологической основы – модернизация – создание на имеющейся основе фитнес-технологии – трансляция во внешний мир в виде новой фитнес-услуги – получение отзыва об эффективности транслируемой технологии – корректировка и новый виток развития той или иной оздоровительной технологии на более высоком качественном уровне. Данный принцип позволяет не только постоянно отслеживать потребности и интересы занимающихся в той или иной форме двигательной активности, но и отталкиваться от них, что, в свою очередь, позволяет своевременно предоставлять новую фитнес-услугу, создавать нужный эффект новизны и поддерживать высокую мотивацию и системность в занятиях физической культурой.

«FIBO» – это ведущая мировая выставка в области фитнеса, велнеса и здорового образа жизни, которая собирает специалистов в области фитнеса, велнеса, физиотерапевтов, операторов соляриев, владельцев тренажерных залов

и центров отдыха, инвесторов, банкиров, владельцев отелей, медицинских клиник, спортивных врачей, массажистов и просто поклонников здорового образа жизни со всего мира.

Выставка проводится ежегодно с 1990 года (до 2013 года в Эссене) в Кельне. В FIBO 2018 в общей сложности было представлено 1113 экспонентов (в 2017: 1019 экспонентов, + 11,1%). В данном мероприятии были продемонстрированы текущие тенденции в области фитнеса и здравоохранения, а также инновации на площади 160 000 кв. метров с участием 143 000 посетителей из 121 страны, в том числе 83 500 посетителей-специалистов.

1.6 Направления повышения эффективности государственных и муниципальных объектов спорта

Существует связь между функционированием, эксплуатацией и функциональными ресурсами объекта спорта с одной стороны и физкультурно-оздоровительными услугами с другой [29]. При этом существует противоречие между потребностью в увеличении численности занимающихся физическими упражнениями и спортом и пока еще достаточно низкой эффективностью использования сооружений [64-66].

Ряд авторов связывают повышение эффективности деятельности объектов спорта с реализацией следующих направлений [67-73]:

1. Расширение перечня услуг и коррекция организационной структуры управления позволили ряду спортивных организаций повысить показатели социально-экономической эффективности. Это подтверждают исследования Кузьмичева [67]. Так, спортивный комплекс «Плавательный» ЦСКА увеличил численность занимающихся на 8,9 % (количество основных и дополнительных услуг выросло до 24); численность занимающихся физической подготовкой спортсменов – на 13,6 %; выручку спортивного комплекса – на 15,6 %;

рентабельность основных фондов – на 18,8 %; эффективность использования трудовых ресурсов – на 7,5 %; рентабельность продаж – на 4,5 %.

2. Использование широкого комплекса финансовых источников. Опыт зарубежного менеджмента государственных объектов спорта говорит о достаточно широком спектре финансовых источников. Источниками финансирования являются средства, получаемые из бюджетов от предпринимательской деятельности и альтернативные источники, чаще всего в виде частных пожертвований. Стимулом для резидентов альтернативных источников финансирования является улучшение имиджа муниципального образования, создание возможностей для размещения команд высших лиг по игровым видам спорта, стимулирование развития бизнеса, смежного со спортивными сооружениями (ресторанного, туристического, торговли), а также эмоциональная и психологическая польза. Хорошо оборудованные муниципальные спортивные комплексы часто упоминаются в средствах массовой информации, приобретают имя, узнаваемое не только в муниципалитете, но и национальном масштабе.

3. Регулярная оценка качества физкультурно-оздоровительных услуг по комплексу показателей и внесение изменений в организационный менеджмент объектов спорта.

4. Применение «Теории массового обслуживания» [73], которая представляет собой модели количественного анализа, необходимые для выбора управленческих решений в системах массового обслуживания коммерческой деятельности и финансового бизнеса различной сложности. Теория массового обслуживания основывается на теории вероятности и математической статистики. Данные методы можно применять для объектов спорта с целью учета посещений, что позволит:

- своевременно корректировать маркетинговую стратегию развития физкультурно-оздоровительных услуг (например, на увеличение объема обслуживания, увеличение количества персональных тренировок, увеличение количества тренажеров, площадей для групповых занятий и т. д.);

- предупредить превышение нормативной численности занимающихся в залах и бассейне спортивного сооружения в период максимальной загруженности. Рекомендуемые соотношения площадей и обслуживающей способности спортивного сооружения позволяют оценить вероятность возникновения нежелательных ситуаций.

5. Повышение уровня и качества физкультурно-оздоровительных услуг, предоставляемых государственными и муниципальными физкультурно-спортивными организациями. Это возможно сделать через реализацию маркетинговой стратегии. В частности, по таким направлениям как:

- ориентация на потребителя, его мотивы и потребности в получении физкультурно-оздоровительных услуг;
- повышение престижности объекта спорта в глазах потребителей (название, концепция и т.д.);
- улучшение хостеса (встречи) клиентов и т.д.

6. Соответствие объекта спорта современным технологическим и эксплуатационным стандартам. Для этого необходима всесторонняя оценка существующих объектов спорта с точки зрения их соответствия современным требованиям более эффективного функционирования. Это позволит установить наиболее оптимальные, социально и экономически эффективные направления их использования и совершенствования на основе модернизации.

Вместе с тем также важно рассмотреть методы повышения эффективности объектов спорта. Крылова [74] предлагает методы определения и повышения социально-экономической эффективности конкретного объекта спорта, которые основаны на показателях экономической эффективности, размере ежегодной прибыли, уровне рентабельности, размере дополнительной прибыли от аренды, предоставления дополнительных платных услуг, сроках окупаемости затрат на строительство и модернизацию, сопоставление показателей пропускной способности и загруженности объекта спорта, показателе расширения обслуживаемого контингента.

По мнению Королайнен [15], для того, чтобы спланировать время выхода на точку безубыточности и дальнейшую прибыльность спортивного сооружения или спортивного объекта необходим бизнес-план. При использовании стандартных решений при решении вышеуказанных задач существуют минусы по следующим позициям:

- а) концепция услуг;
- б) возможность трансформации спортивных залов для проведения различных мероприятий;
- в) зона VIP;
- г) дополнительные виды бизнеса в рамках объекта спорта.

При этом Королайнен считает, что штатное расписание государственных и муниципальных объектов спорта ориентировано на бюджетное финансирование, а не на получение дохода за счет предоставления дополнительных платных физкультурно-оздоровительных услуг. Одним из методов решения данной проблемы, по мнению Королайнен, может являться «сброс» социальной нагрузки и передача государственных и муниципальных объектов спорта в аренду или в управление частным инвесторам. При этом частные инвесторы должны быть готовы к потере потенциально доходного вида бизнеса, который, кроме прибыли, будет приносить социальный эффект для сотрудников компаний и населения в виде поддержки спортивных школ, спортивных команд и т.д.

Также важным элементом маркетинга объекта спорта Королайнен считает формирование клиентской базы и рекламы. При этом необходимо сопоставлять стоимость самого рекламного носителя и потенциальную отдачу от рекламы, так как наиболее затратные мероприятия (реклама на радио и телевидении) часто оказываются неэффективными. Один из наиболее популярных методов продвижения - распространение флаеров в магазинах спортивного снаряжения, а также разработка символа талисмана спортивного объекта.

Чистяков, Аронов, Пригода [56] предлагают соотношение категорий модели системы управления маркетингом предприятия сферы физкультурно-оздоровительных услуг (таблица 2).

Таблица 2 - Соотношение категорий модели системы управления маркетингом предприятия сферы физкультурно-оздоровительных услуг

Элементы и характеристики модели маркетинговой системы услуг	Элементы и характеристики физкультурно-оздоровительной деятельности в рыночных условиях
Фактор внешней среды	Потребность общества в здоровом образе жизни
Нужда	Необходимость получения клиентом физкультурно-оздоровительных услуг
Потребность	Необходимость (потребность) в физкультурно-оздоровительных услугах
Спрос	Востребование (покупка) физкультурно-оздоровительных услуг
Предложение	Комплекс предоставляемых физкультурно-оздоровительных услуг
Деятельность	Виды физкультурно-оздоровительных услуг
Квалификация	Уровень профессиональной подготовленности тренеров-преподавателей
Потребитель	Клиент
Производитель	Предприятие сферы физкультурно-оздоровительных услуг
Сделка	Целевая функция взаимоотношения фирмы и клиента (цель)
Услуга	Физкультурно-оздоровительная услуга
Стандарт	Оказание услуг без рекламаций клиента
Стоимость услуги	Стоимость физкультурно-оздоровительной услуги
Случай обслуживания	Оказание физкультурно-оздоровительной услуги
Эффективность	Результат достижения цели

Мироненко [15] для развития методов повышения эффективности деятельности спортивного сооружения предлагает схему стратегического маркетинга (таблица 3), которая учитывает особенности физкультурно-оздоровительных услуг и включает пять блоков основных проблем, актуальных для решения.

Таблица 3 - Схема построения стратегии маркетинга спортивного сооружения

Маркетинговые проблемы, требующие решения	Направления решения маркетинговых проблем
I. Проблемы формирования пакета услуг	
1. Тип услуги по степени базовости	Основные (базовые) услуги
	Сопутствующие инфраструктурные услуги
	Сервисные услуги (дополнительные услуги)
2. Вид услуг по уровню вовлеченности потребителя в физическую активность	Связанные с активной спортивной деятельностью в спортивном процессе (тренировочный, соревновательный процесс и др.)
	Предусматривающие пассивное участие населения в спортивном процессе (спортивно-зрелищные и др.)
	Не относящиеся к собственно спортивной деятельности, но обеспечивающие ее (рекреационные услуги, врачебно-физкультурная помощь и др.)
	Культурно-массовые мероприятия (концерты и др.)
	Направленные на поддержание в должном состоянии спортивного инвентаря

Продолжение таблицы 3

Маркетинговые проблемы, требующие решения	Направления решения маркетинговых проблем
	Предоставляемые на территории спортивных сооружений, но напрямую не связанные со спортивно-оздоровительной деятельностью (выставки, ярмарки)
3. Уровень качества	По предоставляемым документам
	По степени соответствия ожиданиям клиента
	В соответствии с требованиями технических нормативов
4. Разнообразие ассортимента	По широте (максимально возможный спектр услуг)
	По полноте (максимизация уровня сервисности услуги)
	По степени соответствия запросам потребителей
	По использованию всех имеющихся у сооружения ресурсов
5. Приоритеты в отношении целевых потребителей (занимающихся)	Отсутствие ограничивающих условий
	Стимулирование отдельных категорий потребителей
	Юридическое введение ограничений по ряду критериев
	Фактическое введение ограничений по ряду критериев
6. Объем и режим оказания услуг	Объем услуг (длительность программы занятий)
	Готовность к началу занятий
	Степень регулярности оказания услуг
	График предоставления услуг: количество занятий в неделю; длительность единицы услуг

Окончание таблицы 3

	Компенсация в случае неоказания услуг по вине исполнителя
II. Блок проблем ценовой политики	
7. Цены на услуги	Уровень цен
	Условия и формы оплаты
	Адаптация цен – скидки и скидочные программы
III. Блок коммуникационных проблем	
8. Коммуникативная деятельность	Адресаты рекламы, других средств коммуникации и продвижения услуг (целевая аудитория)
	Каналы распространения информации (рекламы)
	Виды рекламы
	Бюджет рекламы
IV. Проблемы организации продаж услуг физкультурно-спортивной организации	
9. Проблемы организации продвижения и продаж	Посредники продвижения услуг
	Организация продвижения и продаж
	Стимулирование продаж услуг физической культуры и спорта
	Программы лояльности потребителей
V. Комплекс проблем кадровой политики	
10. Приоритеты в отношении персонала	Критерии выбора руководящего персонала
	Профессиональные приоритеты (административный, тренерский и технический персонал)
	Приоритеты в отношении личности персонала
	Программы внутреннего маркетинга (лояльность персонала)

Литвин, Ложкина, Михайлов [75] предлагают с целью повышения эффективности объекта спорта применять концепцию «Facilities Management» - управление инфраструктурой организации (англ. facility management, FM). Данная концепция управления позволяет выявить уровень организации всех неосновных работ и услуг, возможность уменьшения затрат на их выполнение, а также необходимый характер мероприятий – технический, инфраструктурный или коммерческий.

Можно сказать, что концепция Facilities Management [76-80] заключается в управлении инженерной или социальной инфраструктурой пространством здания. Это позволяет фокусировать внимание собственника объекта недвижимости, в нашем случае государства или муниципалитета, на всех функциональных процессах, происходящих внутри самого объекта спорта, рассматривая их с позиции формируемых ими затрат. В настоящее время Facilities Management не имеет широкого распространения в системах управления отечественных предприятий и организаций. При этом в Западной Европе и Северной Америке специалисты Facilities Management встречаются практически в любой организационной структуре коммерческой или социальной организации. Объектом деятельности Facilities Management является организация, размещенная в любом здании: жилом или нежилом, функционирующем или «замороженном».

Таким образом, по мнению многих авторов [81-88], социально-экономическую эффективность физкультурно-спортивных организаций, можно представить как результат профессионально спланированной и организованной деятельности по формированию ресурсов и их рациональному использованию с целью удовлетворения потребностей населения в духовном, интеллектуальном и физическом развитии. Эта деятельность в значительной мере влияет на работу структур и институтов, что способствуют улучшению климата предпринимательской деятельности, увеличению активности и мобильности населения, распространению и внедрению инноваций, а как следствие, развитию инфраструктуры объектов спорта.

2 Организация и методы исследования

Организация и методы исследования данной работы соответствуют основным принципам методологии научного исследования [89-92]:

а) принципу детерминизма, причинно-следственных связей или закономерностей объективной реальности;

б) принципу соответствия или преемственности, учета предшествующего научного знания;

в) принципу дополнительности или значению познающего субъекта.

Исследование организовано с целью теоретического обоснования и разработки модели оказания физкультурно-оздоровительных услуг на объектах спорта, находящихся в оперативном управлении государственных и муниципальных физкультурно-спортивных организаций. Выбранные и используемые методы и средства научного исследования соответствуют основной цели и задачам исследования.

2.1 Организация исследования

Исследование проводилось в период с 01 октября 2017 года по 01 июня 2019 года на базе 2-х муниципальных спортивных комплексов и 2-х частных фитнес-центров города Красноярск: соответственно, СК «Красный Яр», СК «Здоровый мир», фитнес-центра «Family Fitness Davinci», фитнес-клуба «World Class».

Исследование проходило в три фазы:

1) *фаза проектирования*, которая включала выявление противоречия, постановку проблемы, определение объекта и предмета исследования, формулирование его цели, построение научной гипотезы, определение задач исследования, планирование исследования (составление временного графика

необходимых работ), технологическая подготовка исследования (подготовка бланков анкет, выбор и определение критериев) - осуществлялась в период с 01 октября 2017 года по 01 сентября 2018 года;

2) *технологическая фаза*, которая включала анализ и систематизацию литературных данных, отработку понятийного аппарата, построение логической структуры теоретической части исследования, проведение опытно-экспериментальной работы, оформление результатов приведённого исследования - осуществлялась в период с 01 сентября 2018 года по 01 апреля 2019 года;

3) *рефлексивная фаза* - включала основные обобщения, выводы и предложения в соответствии с поставленной целью и задачами диссертации, осуществлялась в период с 01 апреля 2019 года по 01 июня 2019 года.

2.2 Методы исследования

С целью теоретического обоснования и разработки модели оказания физкультурно-оздоровительных услуг на объектах спорта, находящихся в оперативном управлении государственных и муниципальных физкультурно-спортивных организаций, применялись следующие теоретические и практические методы исследования:

- анализ и систематизация литературных данных;
- письменный опрос (анкетирование);
- методы системного и ситуационного анализа (индекс удовлетворенности клиентов CSI).

2.2.1 Анализ и систематизация литературных данных

Анализ и систематизация литературных данных заключались в составлении библиографии и обзоре литературных источников, нормативных документов, результатов деятельности и других материалов по таким вопросам как:

- формы собственности спортивных сооружений и объектов спорта и связанной с этим специфики управления;
- конкурентоспособность объектов спорта в зависимости от форм собственности;
- физкультурно-оздоровительные услуги, предоставляемые объектами спорта всех форм собственности, их качества и мотивы потребителей.

В результате была рассмотрена концепция конкурентоспособности, ее значение и содержание при управлении физкультурно-спортивной организацией. Систематизированы качества физкультурно-оздоровительных услуг, виды и причины мотивов потребителей физкультурно-оздоровительных услуг, в частности, предоставляемых государственными и муниципальными объектами спорта. Рассмотрена роль отличительных особенностей физкультурно-оздоровительных услуг в конкурентоспособности организации. Также были изучены различные маркетинговые схемы и модели реализации физкультурно-оздоровительных услуг, методы определения уровня конкурентоспособности организации, критерии конкурентоспособности для потребителя, методы повышения конкурентоспособности физкультурно-оздоровительных услуг.

Вместе с этим отмечается малое количество отечественных исследований, предлагающих маркетинговые схемы и модели продвижения физкультурно-оздоровительных услуг с учетом нормативных особенностей управления государственными и муниципальными объектами спорта.

Всего в работе было использовано 101 единица различных литературных источников, включая монографии, электронные источники и источники на иностранном (английском) языке.

2.2.2 Опрос

Выбор данного метода исследования обоснован рядом положительно характеризующих его отличительных критериев [93]:

а) метод позволяет достаточно быстро получить большой объем наблюдений, каждое из которых является индивидуальным, но описывается с помощью целого набора теоретически релевантных переменных признаков;

б) выгодное соотношение стоимости проведения данного метода к объему получаемой информации;

в) использование стандартных опросных процедур и однородных количественных показателей при соблюдении определенных условий позволяет не только проверять гипотезы о причинных зависимостях, но и проводить вторичный и сравнительный анализ результатов;

г) главной функцией опроса является проверка гипотез о характере связей между различными переменными.

Метод опроса в данной работе реализован посредством анкетирования. Анкетирование, в свою очередь, представляет собой опосредованный сбор информации в форме ответов на вопросы анкеты. Анкета требует тщательной разработки, опробования и устранения выявленных недостатков до начала ее широкого использования. Методика проведения анкетирования (план сбора первичных данных) соответствует основным критериям проведения опросного метода, а также логике и целям исследования [93-96]:

1. Последовательность организации опроса.

а) определение метода и логики анализа полученных данных (индекс удовлетворенности клиентов CSI);

б) определение единицы, объема и процедуры выборки. Кого опрашивать? Какое количество опрошенных должно быть? Как выбирать опрашиваемых? Выборкой является сегмент населения, призванный олицетворять собой население в целом. Отобранная совокупность должна отвечать задачам, стоящим перед исследованием. При организации процедуры выборки был использован признак принадлежности к группе - потребители физкультурно-оздоровительных услуг муниципальных спортивных комплексов и частных фитнес-центров города Красноярска независимо от пола, возрастной категории и социального статуса;

в) определение способа и организация связи с аудиторией;

г) разработка и апробация анкеты (опросного листа); анкета представляет собой структурированный (формализованный) опросник, представленный в бумажном виде, в котором приведены жесткие формулировки вопросов; ответ выбирается из фиксированного набора вариантов; структурированный опросник позволяет собрать однородную информацию и представить его в количественном виде. Количество содержащихся в анкете вопросов составило 78 (Приложение Б).

Содержание анкеты соответствует общим правилам составления опросников [93, с. 87 - 102]:

- наличие инструкции для опрашиваемых с разъяснением цели проведения опроса и методики заполнения опросного листа;
- выбор и точность формулировки и трактовки понятий исследуемых категорий;
- подбор корректных и достаточных индикаторов к зависимым и независимым переменным;
- учет вероятности случайных ошибок;
- правила формулировки вопросов (отсутствие использования специальных терминов или сленга, короткие формулировки, однозначность вопросов, отсутствие наводящих вопросов, отсутствие формулировок,

содержащих отрицание, отсутствие вопросов, требующих особой компетенции или осведомленности, отсутствие смещения вопроса в сторону «социальной желательности», точное указание фактических данных, отсутствие излишней детализации вопросов);

- выбор формата ответа (в зависимости от типа вопроса - закрытый) в форме оценочной шкалы.

2. Проведение опроса

Анкетирование проводилось в период с 15 января по 01 марта 2019 года среди посетителей муниципальных физкультурно-спортивных учреждений и частных фитнес-центров города Красноярск. В опросе приняли участие 100 человек, из которых: 50 – посетители муниципальных спортивных комплексов города Красноярск, 50 – посетители частных фитнес-центров города Красноярск.

2.2.3 Индекс удовлетворенности клиентов (CSI)

Индекс удовлетворенности клиентов (Customer Satisfaction Index - CSI) [97-101] (рисунок 4) позволяет выявить значение и соотношение цены, качества, доступности и других факторов, влияющих на лояльность потребителя. Под лояльностью понимается положительное отношение потребителей ко всему, что касается деятельности какой-либо организации. В данной работе - деятельности физкультурно-спортивных организаций. Выбор данного метода анализа полученных данных обоснован тем, что индекс лояльности позволяет определить вероятность повторной покупки продукта и вероятность положительной (или отрицательной) рекомендации его друзьям и знакомым.

Все расчеты проводились по базовой модели CSI, которая отражает процесс принятия решений о покупке товара или услуги:

$$CSI = \sum W_j (P_{ij} - E_{ij}), \quad (1)$$

где k – количество анализируемых атрибутов;

W_j – весовой фактор атрибута;

P_{ij} – созданное восприятие стимула i по отношению к атрибуту j ;

E_{ij} – ожидаемый уровень для атрибута j , являющегося нормативом стимула i .



Рисунок 4 – Модель измерения индекса CSI

Процесс принятия решения основан на ожиданиях потребителя и опыте использования продуктов компании. Имидж, ожидания, воспринимаемая ценность, воспринимаемое качество - это факторы, которые влияют на удовлетворенность потребителя и, в конечном итоге, на его лояльность к данной компании. Каждый фактор имеет свой уровень удовлетворенности, который оценивается покупателем по 5-балльной шкале.

Для опроса отбирались 50 потребителей муниципальных услуг и столько же - коммерческих услуг. Оба индекса рассчитывались по отдельности. Первоначально посредством ответа на вопросы анкеты (Приложение Б) производилась оценка общих требований к набору услуг (E_{ij}). Далее задавались

те же самые вопросы, но уже для оценки услуг конкретного объекта спорта (P_{ij}), услугами которого пользуется респондент. Значимость для каждого фактора рассчитывалась на основе всего массива ответов по уровню восприятия каждого фактора (вопроса). Для этого производился расчет среднего значения оценки фактора, после чего осуществлялось ранжирование по полученным значениям. Общее время проведения полевой работы по методике CSI составило 6 недель.

Ключевыми индексами в данной работе CSI являлись:

- надежность организации, давние отношения, особые условия;
- стоимость услуг, скидки, бонусы, ценовая политика;
- ассортимент услуг;
- качество предоставляемых услуг, наличие гарантий;
- работа персонала: компетентность, оперативность, вежливость.

3 Модель оказания физкультурно-оздоровительных услуг

В программу исследований был включен анализ 4-х объектов спорта, функциональные характеристики которых приведены в таблицах 4 и 5.

Таблица 4 – Функциональные характеристики спортивных сооружений разных форм собственности (без бассейна)

Спортивное сооружение	Кол-во клиентов, чел/сутки	Площадь, м ²	Комплекс услуг	Стоимость
<p>Спортивный комплекс «Красный яр»</p> <p>МАУ СШОР «Красный Яр»</p> <p>г. Красноярск, ул. Маерчака, 57</p>	120	6 386	<ul style="list-style-type: none"> • Тренажерный зал; • Групповые тренировки; • Зал спортивных игр; • Банный комплекс; • Каток; • Платная парковка 	37÷3195 руб./ч
<p>Фитнес-центр «Family Fitness Davinci»,</p> <p>г. Красноярск, пр. Свободный, 34\2</p>	500	4 500	<ul style="list-style-type: none"> • Тренажерный зал; • Кардио-зона; • Фитнес; • Функциональный тренинг; • Единоборства; • Бокс; • SkyTech; • Персональный тренинг; • Фитнес-бар; • Воздушные полотна; • Детские направления; • Детская комната; • Солярий 	<p>Годовая карта (безлимитная по количеству посещений) от 5000 до 20000 руб. в зависимости от набора услуг</p>

Таблица 5 – Функциональные характеристики спортивных сооружений разных форм собственности (с бассейном)

Спортивное сооружение	Кол-во клиентов, чел/сутки	Площадь, м ²	Комплекс услуг	Стоимость
Спортивный комплекс «Здоровый мир» (МАУ СШОР «Здоровый мир»), г. Красноярск, ул. Пархоменко, 7	291	3 562	<ul style="list-style-type: none"> • Тренажерный зал; • Групповые тренировки; • Зал единоборств; • Бассейн 25 м; • Зал спортивных игр; • Банный комплекс; • Бильярд 	Стоимость за час от 90 до 165 рублей; абонементы на месяц: 8 посещений в месяц - от 840 до 1 255 рублей
Фитнес-клуб «World Class», г. Красноярск, ул. Молокова, 37	300	5000	<ul style="list-style-type: none"> • Тренажерный зал; • Групповые тренировки; • Бассейн 25 м; • Детский бассейн; • Зал единоборств; • Банный комплекс; • Фитнес-бар; • Фитнес-тестирование; • Клуб для детей 	Годовая карта (безлимитная по количеству посещений) от 30 до 60 т.р. в зависимости от набора услуг

Усредненные результаты опроса респондентов приведены в Приложении Г. Опрос проводился как на объектах спорта муниципальных автономных учреждений (МАУ) – СК «Красный Яр» и СК «Здоровый мир», так и на объектах частных учреждений (ЧУ) – «Family Fitness Davinci» и «World Class».

Как видно из данных таблиц 4 и 5, все объекты спорта имеют сходные характеристики: сопоставимую площадь и набор услуг. Частные объекты («World Class» и «Family Fitness Davinci») выделяются более высоким перечнем услуг, посещаемостью и стоимостью занятий. Посещаемость муниципальных объектов спорта намного ниже – соответствует коэффициенту загрузки сооружений 50%.

Для каждой анализируемой характеристики ожидаемого уровня обслуживания E_{ij} (всего их 78, что равно количеству вопросов в анкете Приложения Б) был проведен расчет весового коэффициента (ранга) на основе операции деления среднего полученного значения на сумму средних значений. Далее для ранжирования 15 блоков вопросов (по уровню важности для потребителя) была проведена операция усреднения весовых коэффициентов E_{ij} по характеристикам (вопросам), входящим в каждый блок анкеты – см. таблицу 6 (вторая колонка значений).

Расчет фактических средних значений (P_{ij}), соответствующих фактическому восприятию услуги на муниципальных объектах (СК «Здоровый мир» и СК «Красный Яр»), а также на коммерческих объектах («World Class» и «Family Fitness Davinci») также был проведен посредством усреднения значений, полученных в ходе опроса. Усредненные значения P_{ij} для муниципальных (МАУ) и коммерческих объектов (ЧУ) приведены в Приложении Г.

После этого на основе формулы (1) для каждого вопроса проводился расчет весового коэффициента - произведения $W_i*(P_{ij}-E_{ij})$, отражающего взвешенный уровень удовлетворенности по конкретному вопросу. Данная операция производилась как для муниципальных (МАУ), так и для частных учреждений (ЧУ) – для каждого вопроса анкеты. Следующей операцией являлось суммирование данных весовых коэффициентов для каждого блока вопросов анкеты. В результате был рассчитан взвешенный уровень удовлетворенности для муниципальных (МАУ) и частных (ЧУ) объектов спорта по каждому из 15 блоков вопросов анкеты.

В свою очередь, суммирование показателей взвешенного уровня удовлетворенности позволило рассчитать коэффициенты CSI – для муниципальных объектов (МАУ) и для частных объектов (ЧУ).

Как видно из рисунка 5, муниципальные объекты практически по всем показателям находятся в области отрицательных значений. Это означает, что практически по всем блокам вопросов анкеты респонденты предъявили к

характеристикам муниципального объекта спорта более высокие требования, чем им предлагаются. В результате коэффициент CSI имеет за пределами низкое значение: - 145,2%.

Параметр	Средний вес, %	Взвешенный уровень удовлетворенности, %	
		МАУ	ЧУ
Ценовая политика (стоимость)	1,5578	-22,3	-9,0
Качество инвентаря и оборудования	1,5222	-7,2	0,5
Удобство душевых	1,4424	-5,5	-1,5
Качество услуг	1,4014	-6,8	-0,3
Уровень персонала	1,3515	-10,6	4,7
Удовлетворение индивидуальных потребностей	1,3136	-3,6	-2,2
Удобство раздевалок	1,3106	-11,3	3,5
Наличие вспомогательных помещений	1,2539	-19,2	6,0
Удобство спортивных залов	1,1815	0,1	4,3
Наличие дополнительного сервиса	1,1699	-9,0	4,1
Прочие сервисы	1,1644	-14,6	5,2
Широкий ассортимент услуг	1,1588	-12,6	0,2
Наличие доступной информации	1,1192	-5,7	0,4
Наличие персонала сервиса	0,9605	-6,7	6,6
Наличие дополнительных платных услуг	0,9522	-10,2	8,4
CSI, %		-145,2	30,9

Рисунок 5 - Результаты расчета уровня удовлетворенности услугами объектов спорта (МАУ – муниципальные автономные учреждения; ЧУ – частные учреждения)

Что касается частных объектов спорта (самая правая колонка рисунка 5), то можно заметить, что по большинству характеристик клиенты удовлетворены качеством оказываемых услуг. Тем не менее, уровень лояльности (CSI = 30,9%) находится практически в 3 раза ниже нормированного значения (85%). Это может говорить о том, что и у частных коммерческих объектов спорта имеется серьезный ресурс повышения лояльности клиентов. Однако следует сказать, что полученное значение в разы превышает таковое для муниципальных объектов спорта.

На основе полученных данных, автором был рассчитан приоритет для каждого из 15 блоков вопросов, на основе которых может быть определена очередность действий менеджмента муниципальных объектов спорта по

повышению лояльности клиентов. Приоритет рассчитывался как произведение среднего веса (т.е. важности направления услуг) на взвешенный уровень удовлетворенности опрошенных (т.е. ресурс повышения эффективности - колонки 2 и 3 таблицы). Полученные 15 значений были поделены на 3 группы (рисунок 6).

I. Ценовая политика	II. Качество оборудования	III. Удобство душевых	IV. Качество услуг	V. Уровень персонала
VI. Удовлетв. индивид. потребностей	VII. Удобство раздевалок	VIII. Вспомог. помещения	IX. Удобство спортивных залов	X. Дополнит. сервисы
XI. Прочие сервисы	XII. Ассортим. услуг	XIII. Доступн. информация	XIV. Наличие персонала	XV. Дополн. платные услуги

Рисунок 6 – Модель оказания услуг на муниципальном объекте спорта: приоритетные направления (I, VII, VIII, XI, XII) отмечены зеленым цветом, второстепенные направления – оранжевым (II, III, IV, X, XV), остальные наименее приоритетные направления – красным цветом (V, VI, IX, XIII, XIV)

На основе полученной модели можно сделать следующие выводы:

1. *Наиболее приоритетными направлениями*, позволяющими значительно повысить лояльность клиентов являются: гибкая ценовая политика, удобство раздевалок, наличие вспомогательных помещений, расширение ассортимента услуг, внедрение и расширение прочих сервисов;

2. *Направлениями среднего приоритета* являются: повышение качества оборудования и инвентаря объектов спорта, повышение удобства душевых,

повышение качества услуг, внедрение дополнительных сервисов, включенных в абонемент и дополнительных платных услуг.

3. Направлениями наименьшей приоритетности являются: уровень и наличие необходимого персонала, удовлетворение индивидуальных потребностей, удобство спортивных залов, доступность информации.

На основе проведенного опроса 15 специалистов Главного Управления по Физической культуре, Спорту и Туризму г. Красноярска («Красспорт») автор может сообщить о том, что из выделенных *наиболее приоритетных направлений* наибольшей ресурсной обеспеченностью обладают следующие: *гибкая ценовая политика, ассортимент услуг, удобство раздевалок и расширение прочих сервисов.*

Таким образом, на основе полученной модели и проделанной научной работы можно сделать заключение о том, что гипотеза исследования успешно подтверждена.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе было приведено исследование, которое позволило теоретически обосновать и разработать модель оказания физкультурно-оздоровительных услуг на объектах спорта, находящихся в оперативном управлении государственных и муниципальных физкультурно-спортивных организаций.

В ходе исследования были изучены формы собственности объектов спорта в нормативно-правовом поле Российской Федерации. Так, в Российской Федерации признаются частная, государственная, муниципальная и иные формы собственности.

Проведен анализ востребованности физкультурно-оздоровительных услуг и изучены особенности их предоставления в зависимости от форм собственности спортивного объекта.

Составлен перечень видов физкультурно-оздоровительных услуг, интересующих потребителя и выявлены наиболее значимые из них. Так, наибольшей популярностью среди населения пользуется такой вид физической активности как плавание, после него - тренажерный зал, различные виды аэробики, единоборства или восточные практики (йога, гимнастика), настольный теннис, сквош и т.д.

В результате проведенной работы по анкетированию на объектах спорта и анализу лояльности потребителей автором был произведен расчет коэффициента удовлетворенности потребителей (Customer Satisfaction Index). В результате этого расчета была разработана модель оказания физкультурно-оздоровительных услуг на объектах спорта с учетом особенностей управления государственными и муниципальными физкультурно-спортивными объектами.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Шипилов, Р. В. История возникновения и развития спортивных сооружений / Р. В. Шипилов // Вестник КазГАСУ. - 2009. - № 2. - С. 36.
2. Кривченков, В. В. Оптимизация физкультурно-спортивной деятельности на базе комплексных сооружений / В. В. Кривченков // V Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы социально-экономического развития». Статья в сборнике трудов конференции. - 2014. - С. 64 – 66.
3. Об утверждении стратегии физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года [Электронный ресурс]: распоряжение Правительства Российской Федерации от 07.08.2009 №1101-р // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. О физической культуре в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федеральный закон от 04.12.2007 № 329 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Кудашев, В. Ф. Современный спорт: сооружения, индустрия, технологии / В. Ф. Кудашев // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Федеральное агентство по физической культуре и спорту, Санкт-Петербургский государственный университет физической культуры им. П. Ф. Лесгафта. - 2005. - С. 45-50.
6. Отчет о ходе реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» за 2018 год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.minsport.gov.ru/activities/reports/9/32033/>
7. Шаяхов, Р. Р. Оценка эффективности использования комплексного спортивного сооружения / Р. Р. Шаяхов, И. Е. Евграфов // Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно - оздоровительного туризма: материалы IV Всероссийской научно-практической

конференции (Казань, 7-8 июня 2018 г.) / под общ. ред. Г.Н. Голубевой. – Казань: Поволжская ГАФКСиТ, 2018. – 440 с.

8. Загигарова, Э. И. Какая форма собственности эффективнее? / Э. И. Загигарова // Тамбов: Грамота. - 2008. - №3. - С. 73 – 74.

9. О принятии и введении в действие Общероссийских классификаторов (вместе с «ОК 027 – 99. Общероссийский классификатор форм собственности», дата введения 01.01.2000) [Электронный ресурс]: постановление Госстандарта России от 30.03.1999 №97 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

10. Смертин, А. Н. Юридический анализ права хозяйственного ведения и права оперативного управления [Электронный ресурс] / А. Н. Смертин, А. А. Грешных. - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru>.

11. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта [Электронный ресурс]: постановление Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 №302 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

12. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145 –ФЗ// Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

13. Шаруненко, Ю. М. Особенности управленческой деятельности государственных организаций физкультурно – спортивного профиля / Ю. М. Шаруненко // Наука – 2020. - 2016. - № 4. - С. 108 – 114.

14. Мироненко, В. В. Совершенствование системы управления услугами спортивных сооружений: автореф. дис. ... канд. экономических наук/ Мироненко Вячеслав Владимирович. – Санкт - Петербург, 2009. – 28 с.

15. Каменецкий, В. А. Собственность в XXI столетии / В. А. Каменецкий, В. П. Патрикеев. – М.: Издательство «Экономика». - 2004. - 315с.

16. Королайнен, В. В. Современные проблемы регулирования системы физкультурно – спортивного комплекса страны и способы выживания

спортивных клубов в условиях рынка / В. В. Королайнен // Экономические науки. - 2010. - № 1. - С. 107 – 112.

17. Ермолина, Л. В. Экономическое содержание категории «эффективность». Понятие стратегической эффективности / Л. В. Ермолина // Основы экономики, управления и права. - 2013. - №2. - С. 98 – 102.

18. Черкесова, Г. М. Эффективность деятельности предприятия. Понятие эффекта эффективности / Г. М. Черкесова, А. А. Анюшева // Проблемы современного социума глазами молодых исследователей: сборник трудов конференции. - 2018. - С. 95 -98.

19. Тимохов, В. П. Историко-правовой генезис понятия «эффективность» / В. П. Тимохов // Вестник МГТУ. - 2003. - Том 6. - № 2. - С. 344 – 352.

20. Бор, В. Н. Эволюция понятия «эффективность» / В. Н. Бор // Вестник ВГТУ. - 2009. - Том 5. - № 4. - С. 159 – 162.

21. Scott, T.A. The efficiency theory: manuscript / Timothy Scott. - Edited by: Michael Aschenbach, 2010.

22. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – Экономика, 1992. - С. 224.

23. Бабань, Ю. А. Совершенствование бизнес-процессов в современной философии управления / Ю. А. Бабань // Финансовый бизнес. - 2002. - № 6. - С. 33 – 40.

24. Евдокимова, Т. В. Анализ генезиса теоретических подходов к понятию и оценке эффективности / Т. В. Евдокимова // Вестник ТГУ. Экономика. - 2013. - № 3. - С. 22 – 27.

25. Романова, О. Оптимизация поведения предприятия в современных условиях / О. Романова // Проблемы теории и практики управления. - 2002. - № 3. - С. - 116 – 123.

26. Мифтахов, М. Р. Анализ эффективности использования спортивных сооружений в Республике Татарстан / М. Р. Мифтахов // Наука и спорт: современные тенденции. - Том 11. - 2016. - №2. - С. 57 – 64.

27. Холзер, А. Н. Проектирование условий проведения занятий физическими упражнениями и спортом / А. Н. Холзер // Вестник ТГУ. - 2013. - №12. - С. 192 -197.

28. Карнейчик, В. В. Характеристика показателей оценки социальной эффективности функционирования спортивных объектов / В. В. Карнейчик // Экономика и управление. - 2014. - № 3. - С. 26 – 30.

29. Мохов, Г. В. Ресурсы спортивного сооружения для реализации услуг спортивного объекта, определяющий эффективность его эксплуатации /Г. В. Мохов, А. И. Латышев, К. М. Любимов, П. А. Вараксин, Е. А. Боровой // Интернет –журнал «Отходы и ресурсы». - 2017. - Том 4. - № 4. - С. 1 – 9.

30. Оценка эффективности использования спортивных объектов (сооружений): методическое пособие / под ред. Зубарева С.Н. - М.: Москомспорт. 2008. - 116 с.

31. Лавриненко, А. Р. Анализ эффективности эксплуатации физкультурно-спортивных сооружений / А. Р. Лавриненко // Бухгалтерский учет и анализ. - 2012. - № 6. - С. 23 – 24.

32. Киреева, И. Р. Финансово – бюджетная, экономическая, социальная и техническая эффективность использования спортивных сооружений / И. Р. Киреева // Наследие крупных спортивных событий как фактор социально – культурного и экономического развития региона: сборник трудов конференции. - 2013. - С. 160 – 163.

33. Домичев, А. В. Развитие массовой физической культуры и спорта как формы социальной работы / А. В. Домичев, С. И. Мещеряков // Социальная работа в XXI веке: проблемы и перспективы. - 2017. - С. 17 -21

34. Соловьёва, Т. С. Уровень активности и мотивированной городского населения к занятиям физической культурой и спортом / Т. С. Соловьёва // Проблемы развития территории. - 2016. - № 3. - С. 119 – 136.

35. Соловьёва, Т. С. Уровень физической активности и мотивированности городского населения к занятиям физической культурой и спортом / Т. С. Соловьёва // Проблемы развития территории. - 2016. - № 3. - С. 119 – 135.

36. Виничук, О. Ю. Особенности поведения потребителей на рынке фитнес – услуг Приморского края / О. Ю. Виничук, А. Р. Аверкиева // Практический маркетинг. - 2017. - № 6. - С. 32.

37. Смирнов, И. С. Исследование некоторых критериев сферы фитнес – услуг / И. С. Смирнов // Научно – теоретический журнал «Ученые записки». - 2011. - №10. - С. 170 – 173.

38. Скопин, О. В. Потребительские отношения и предпочтения в сфере регионального рынка физкультурно-оздоровительных услуг г. Кирова / О. В. Скопин, И. В. Скопин, М. А. Кривошеина // Электронный научный журнал «Управление экономическими системами». - 2006. - № 4. - С. 1 – 11.

39. Шараев, Д.И. Средства развития массового спорта в городе Красноярске на примере лыжных трасс в Березовой роще Студенческого городка / Д.И. Шараев // Материалы Всероссийской Конференции Молодых Ученых, Аспирантов и Студентов «Инновации-образование-спорт». Электронный сборник. Красноярск: СФУ. – 2018. - С. 291 – 294.

40. Зуев, В. Н. Региональные исследования качества физкультурно-оздоровительных услуг, предоставляемых физкультурно- спортивными организациями / В. Н. Зуев, Н. Г. Милованова, Д. В, Грамотин // Социология спорта. - 2015. - № 4. - С. 42 -45.

41. Аронов, Г. З. Управление качеством предприятия сферы физкультурно-оздоровительных услуг / Г. З. Аронов // Материалы итоговой научно – практической конференции профессорско- преподавательского состава Санкт – Петербургского Государственного университета физической культуры имени П. Ф. Лесгафта. Статья в сборнике конференции. - 2008. - С. 9.

42. Серенков, П. С. Системный подход к качеству физкультурно-оздоровительных услуг / П. С. Серенков, А. С. Хорлоогийн // Стандарты и качество. - 2017. - №10. - С. 98 – 101.

43. Баймуханбетова, А. Ж. Разработка инструментов управления качеством физкультурно-оздоровительных услуг / А. Ж. Баймуханбетова, О. П.

Тетеряткин // Инновационно-технологическое развитие науки: сборник трудов конференции. - 2018. - С. 93 – 95.

44. Фисюк, Ю. С. Качество предоставления физкультурно-оздоровительных услуг / Ю. С. Фисюк // VI Машеровские чтения. - 2012. - С. 501 – 502.

45. Паршков, Ю. А. Менеджмент качества физкультурно-оздоровительных услуг / Ю. А. Паршков // Молодые ученые в решении актуальных проблем науки. Статья в сборнике трудов конференции. - 2016. - С. 53 – 56.

46. Насонов, В. В. Оценочный аппарат критериев качества физкультурно-спортивных услуг спортивно – оздоровительного комплекса «Здоровья» / В. В. Насонов, Д. С. Речапов, А. В. Маняхин // Стратегия формирования здорового образа жизни средствами физической культуры и спорта. «Спорт для всех» и внедрение Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «ГТО». - 2017. - С. 47 – 51.

47. Паршков, Ю. А. Стандарты качества физкультурно-оздоровительных услуг как инструменты организационно – управленческих инноваций / Ю. А. Паршков, Н. В. Фадеева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2017. - Том 3. - №13. - С. 95 – 97.

48. Смирнов, С. И. Разработка модели качества фитнес – услуг / С. И. Смирнов // Научно – теоретический журнал «Ученые записки». - 2011. - № 9. - С. 130 – 134.

49. Егоров, Е. Е. маркетинговые исследования предпочтений посетителей физкультурно-оздоровительных комплексов Нижнего Новгорода / Е. Е. Егоров, В. Е. Базин, Ю.С. Матюнькина // Успехи современной науки и образования. - 2016. - Том 4. - №12. - С. 63 – 64.

50. Боровиков, М. А. Рынок фитнес- услуг 2016 в России: рост вопреки кризису [Электронный ресурс] / М. А. Боровиков. - Режим доступа: <http://www.buybrand.ru/market-reviews/11989/>

51. Мхитарян, С. В. Клиентская аналитика в современном маркетинге / С. В. Мхитарян // Современные исследования социальных проблем. Электронный научный журнал. – 2013. - № 1

52. Balwant Samra, Anna Vos Consumer in Sports: Fan typology analysis / Balwant Samra, Anna Vos // Journal of Intercultural Management Vol. 6. - 2014. - No. 4. - pp. 263–288.

53. Fernandes N.E., Correia A.H., Abreu A.M., Biscaia R. Relationship between sport commitment and sport consumer behavior / Fernandes N.E., Correia A.H., Abreu A.M., Biscaia R. // Motricidade. 2013. vol. 9. - №. 4. - pp. 2-11.

54. Stander F.W., Llewellyn E. van Zy See you at the match: Motivation for sport consumption and intrinsic psychological reward of premier football league spectators in South Africa [Электронный ресурс] / Stander F.W., Llewellyn E. van Zy // SA Journal of Industrial Psychology. - 2016. – Режим доступа: <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1312>.

55. Jonas Lindahl Motivation research in the field of sport and exercise psychology / Jonas Lindahl // Sociologiska institutionen Magisteruppsats i Biblioteks- och informationsvetenskap, 15 hp. - 2012.

56. Чистяков, В. А. Процесс маркетинговой деятельности физкультурно-оздоровительных услуг как объект управления / В. А. Чистяков, Г. З. Аронов, Г. А. Пригода // Научно – теоретический журнал «Ученые записки» - 2005. - №18. - С. 91 – 100.

57. Кочеткова, И. А. Моделирование расчета маркетингового потенциала на рынке фитнес – услуг / И. А. Кочеткова // Моделирование в технике и экономике. Витебск. - 2016. - С. 322 – 324.

58. Кузин, В. В. Методологические основы маркетинга вида [Электронный ресурс] / В. В. Кузин, М. Е. Кутепов. - Режим доступа: <http://lib.sportedu.ru/>

59. Маркетинг [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://marketing-mba.narod.ru>

60. Сайкина, Е. Г. Фитнес – технологии: понятие, разработка и специфические особенности / Е. Г. Сайкина, Г. Н. Пономарева // Фундаментальные исследования. - 2012. - № 11-4. - С. 890-894.

61. Степанова, О. Н. Критерии классификации и типология фитнес – программ / О. Н. Степанова, С. В. Савина // Вестник спортивной науки. - 2015. - № 3. - С. 49 -53.

62. Шумилин, А. 111 тренировок в месяц: как найти и удержать клиента: учебное пособие / А. Шумилин, Е. Быков. - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 84 с.

63. Иванова, Т. Карты, деньги, фитнес –клуб: практическое руководство для менеджеров продаж: монография / Т. Иванова. А. Шумилин - Москва: Альпина Паблишер, 2011. - 126 с.

64. Акимов, А. С. Маркетинг физкультурно-спортивных услуг крупного стадиона / А. С. Акимов, В. В. Алешин, Е. В. Кузьмичева // Теория и практика физической культуры. - 2010. - № 9. - С. 48 – 52.

65. Власов, Е. Г. Пути повышения эффективности деятельности государственного спортивного комплекса / Е. Г. Власов, Д. А. Брагинцев, А. А. Войтов, С. А. Жуков // Теория и практика физической культуры. - 2013. - № 2. - С. 48 – 52.

66. Зозуля, С. Н. Проблемы ресурсного обеспечения развития физической культуры и спорта / С. Н. Зозуля, Е. В. Кузьмичева // Теория и практика физической культуры. - 2015. - № 8. - С. 46 – 49.

67. Кузьмичева, Е. В. Повышение эффективности деятельности спортивных сооружений / Е. В. Кузьмичева // Спортивный менеджмент. - 2017. - № 6. - С. 37 – 39.

68. Кузьмичева, Е. В. социальная эффективность работы спортивных сооружений / Е. В. Кузьмичева // Менеджмент в спорте. - 2016. - № 4. - С. 27 – 29.

69. Schwarz, E.C. Sport Facility Operations Managements / Schwarz E.C., Stacey A.H., Shibli S. Sport Oxford: Elsevier, 2010. - 280 p.

70. Степанова, О.Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О.Н. Степанова. - Москва: Прометей, 2003. – 280 с.

71. Кривошеев, С.С. Организационный менеджмент современного фитнес-клуба / С.С. Кривошеев, Е.В. Кузьмичева // Теория и практика физ. культуры. - 2011. - № 6. - С. 100-104.

72. Яковлев, А. С. К вопросу вариативности планирования и организации физкультурно-спортивной работы по месту жительства / А. С. Яковлев, М. А. Наумов, Е. А. Калиева // Тюмень – территория ЗОЖ. - 2015. - № 12. - С. 13 – 15.

73. Бочаров, П. П. Теория массового обслуживания / П. П. Бочаров, А. В. Печинкин. - Москва: издательство РУДН, 1995. - 529 с.

74. Крылова, В. М. Методы определения и повышения социально – экономической эффективности существующих физкультурно-спортивных сооружений / В. М. Крылова // Вестник спортивной науки. - 2004. - № 1. - С. 50 – 53.

75. Литвин, А. В. Управление спортивной инфраструктурой моногорода на основе концепции фасилити-менеджмента / А. В. Литвин, А. П. Ложкина, Н. Э. Михайлов // Вестник КемГУ. Серия: Политические, социологические и экономические науки. - 2018. - № 3. - С. 108 – 112.

76. Иртегова, Е. Г. Применение фасилити-менеджмента на предприятиях топливно-энергетического комплекса: анализ опыта международных компаний: [Электронный ресурс] / Е. Г. Иртегова, В. Б. Кобец. - Режим доступа: vestnik.samgtu.ru/uploads/series/1/27/326/2014-4-14-0009.pdf.

77. Facilities Management Good Practice Guide // Facility Management Association of Australia Ltd (FMA Australia). - 2012. - Version 1.0.

78. Noor Azman Mohamat Nor, Abdul Hakim Mohammed, Buang Alias [Электронный ресурс] // International Journal of Facility Manager. Vol.5.- 2014. - №.1. – Режим доступа: https://www.academia.edu/9962414/Facility_Management_History_and_Evolution.

79. Facilities Management and Maintenance // Papers from the Designated Session Facilities Management and Maintenance that took place as part of the CIB

World Building Congress, Brisbane, Australia, May 2013, under the responsibility of Working Commission W070 – Facilities Management and Maintenance.

80. Potkany M., Vetrakova M., Babiakov M. Facility Management and Its Importance in the Analysis of Building Life Cycle / Potkany M., Vetrakova M., Babiakov M. // 4th World Conference on Business, Economics and Management, WCBEM. Procedia Economics and Finance. – 2015. -№ 26. – pp. 202 – 208.

81. Старков, А. С. Экономическая эффективность организаций в сфере спорта / А. С. Старков // Цифровое будущее инновационной экономики России. - 2018. - С. 294 – 298.

82. Сухоева, Н. И. Концепция стратегического развития спортивных комплексов на примере горнолыжного центра «Чекерил» в Удмуртской Республике / Н. И. Сухоева // Фотинские чтения. - 2015. - № 2. - С. 300 – 304.

83. Лосев, А.С. Анализ спортивной инфраструктуры Приморского края / А.С. Лосев // Азиатско – Тихоокеанский регион: экономика, политика, право. – 2017. - Том 19. - № 2 – 3. - С. 81 – 93.

84. Кононенко, П. Б. Менеджмент спортивных сооружений муниципального образования / П. Б. Кононенко, В. П. Усенко // Современные проблемы физической культуры и спорта. .- 2014. - С. 81 -84.

85. Хромин, Е. В. Инновационное управление как основа развития школьного, детско – юношеского и массового спорта на муниципальном уровне / Е. В. Хромин, Е. А. Короткова, А. В. Колычев, Н. Г. Радостев // Тюмень – территория ЗОЖ. - 2015. - № 12. - С. 6 – 9.

86. Братановский, С. Н. Система управления физической культурой и спортом: правовые основы организации и деятельности / С. Н. Братановский, М. Г. Вулах // Вестник Саратовской государственной академии права. - 2008. - № 2. - С. 110 – 125.

87. Кузовлева, И. Ю. Особенности эксплуатации спортивных сооружений и эффективность их использования / И. Ю. Кузовлева, В. В. Учайкина // Современный футбол: тенденции развития, методики спортивных тренировок,

менеджмент и маркетинг. Статья в сборнике трудов конференции. - 2016. - С. 112 – 120.

88. Вяльцева, Е. Д. Положительная динамика современного менеджмента в спорте / Е. Д. Вяльцева, Л. В. Сложеницына, А. К. Панкратова // Культура физическая и здоровье. - 2015. - № 2. - С. 41 – 43.

89. Колмогоров, Ю. Н. Методы и средства научных исследований: учебное пособие / Ю. Н. Колмогоров, А. П. Сергеев, Д. А. Тарасов, С. П. Арапова. - Екатеринбург: издательство Уральского университета, 2017. - 152 с.

90. Новиков, А. М. Методология научного исследования / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – Москва: Либроком, 2010. - 282 с.

91. Новиков, А. М. Методология образования / А. М. Новиков. – Москва: издательство ЭГВЭС, 2006. - 483 с.

92. Новиков, Д. А. Методология управления / Д. А. Новиков. - Москва: Либроком, 2011. - 122 с.

93. Девятко, И. Ф. Методы социологического исследования / И. Ф. Девятко. – Екатеринбург: издательство Уральского университета, 1998. - 181 с.

94. Ядов, В. А. Стратегия социологического исследования: учебное пособие / В. А. Ядов. – Москва: Омега-Л, 2007. - 321 с.

95. Долгопятова, Т. Г. Эмпирические обследования предприятий: методы и практика / Т. Г. Долгопятова // Экономический журнал ВШЭ. - 2008. - № 2. - 239 – 271.

96. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс / Ф. Котлер. - Москва. Санкт-Петербург. Киев: перевод с английского языка «Прогресс». Издательский дом «Вильямс», 2007. - 647 с.

97. Кузнецова, Л. В. Оцениваем и повышаем лояльность потребителей: методы оценки лояльности потребителей / Л. В. Кузнецова // Российское предпринимательство. - 2012. - № 12. - С. 71 – 75.

98. Калужский, Ю. Г. Оценка удовлетворенности потребителей услуг торговли с использованием расчета CSI-индекса / Ю. Г. Калужский, А. Е.

Воронкова // Инновационные технологии пищевых продуктов и оценка их качества: наука, образование, производство. - 2016. - С. 111 – 115.

98. Калажокова, Ю. А. Оценка удовлетворенности потребителей качеством научно-технических работ в вертикально интегрированных нефтяных компаниях / Ю. А. Калажокова // Фундаментальные исследования. - 2015. - № 6. - С. 349 -354.

99. Аренков, И. А. Изучение зависимости между удовлетворенностью клиента и его ценностью в течении жизненного цикла / И. А. Аренков, Р. Р. Ишмухаметов, С. А. Смирнов // Российское предпринимательство. - 2017. - Том 18. - № 18. - С. 2677 – 2694.

100. Акинина, П. В. Совершенствование качества банковского сервиса / П. В. Акинина В. П. Акинина, И. О. Алимова // Финансы и кредит. - 2016. - № 6. - С. 2.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анализ эффективности муниципальных объектов спорта

В рамках проведенной работы автором проведен первичный анализ эффективности функционирования муниципальных объектов спорта. Целью настоящего анализа являлось определение эффективности использования муниципальных спортивных объектов г. Красноярска на базе методики Зубарева и сотр. [30]. В качестве объекта исследования выступили 10 муниципальных спортивных сооружений г. Красноярска, расположенные в 6 из 7 районах города. Большинство выбранных ФСС имели статус полифункциональных спортивных объектов районного значения, т.е. обладали 30 минутной пешеходной доступностью. Анализ проводился по 11 показателям эффективности (ПСЭ – показатели социальной эффективности; ПБЭ – показатели бюджетной эффективности; ПЭЭ – показатели экономической эффективности; ПТЭ – показатели технической эффективности). Сводная характеристика спортивных объектов приведена в таблице 6. Результаты анализа приведены на рисунке 7.

Таблица 6 - Краткая исходная характеристика ФСС (данные 2018 и 2019 гг.)

№ п.п.	Структура ФСС	S, м ²	ЕПС, чел.	ФСЭ, лет	КПУ, ед.	ГБ, млн. руб.	ОПФ
1	Фитнес-зал, тренажерный зал, универсальный спортивный зал, спортплощадка	2900	184	8	12	18,9	МБУ

Продолжение таблицы 6

№ п.п.	Структура ФСС	S, м ²	ЕПС, чел.	ФСЭ, лет	КПУ, ед.	ГБ, млн. руб.	ОПФ
2	Универсальный спортивный зал, плавательный бассейн (25 м), тренажерный зал (2 ед.), зал единоборств, зал аэробики, восстановительный центр, футбольное поле, спортплощадка	3562	243	49 ¹	4	49,8	МАУ
3	Универсальный спортивный зал, тренажерный зал, восстановительный центр	1960	74	24 ²	4	42,5	МАУ
4	Универсальный спортивный зал, плавательный бассейн (25 м), фитнес-зал (2 ед.), восстановительный центр	3921	109	37	10	43,9	МАУ
5	Спортивный игровой зал, футбольное поле, каток, восстановительный центр, фитнес-зал, крытые теннисные корты (3 ед.)	6386	241	51 ²	15	139,3	МАУ

¹ В ФСС требуется проведение капитального ремонта

² В ФСС требуется проведение локального ремонта

Окончание таблицы 6

№ п.п.	Структура ФСС	S, м ²	ЕПС, чел.	ФСЭ, лет	КПУ, ед.	ГБ, млн. руб.	ОПФ
6	Зал спортивной гимнастики и акробатики, зал хореографии	2377	117	38 ²	3	23,7	МБУ
7	Спортивный игровой зал (2 ед.), плавательный бассейн (25 м), тренажерный зал (2 ед.), восстановительный центр (3 ед.), зал аэробики	4330	148	50	16	51,9	МАУ
8	Спортивный игровой зал (2 ед.), атлетический зал, фитнес-зал, восстановительный центр	2299	110	48 ²	28	53,9	МАУ
9	Спортивный игровой зал, тренажерный зал, зал бокса, зал борьбы, восстановительный центр	2240	105	48 ¹	9	77,6	МАУ
10	Акробатический манеж	1875	75	4			
СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ		3185	141	25	11	55,7	-

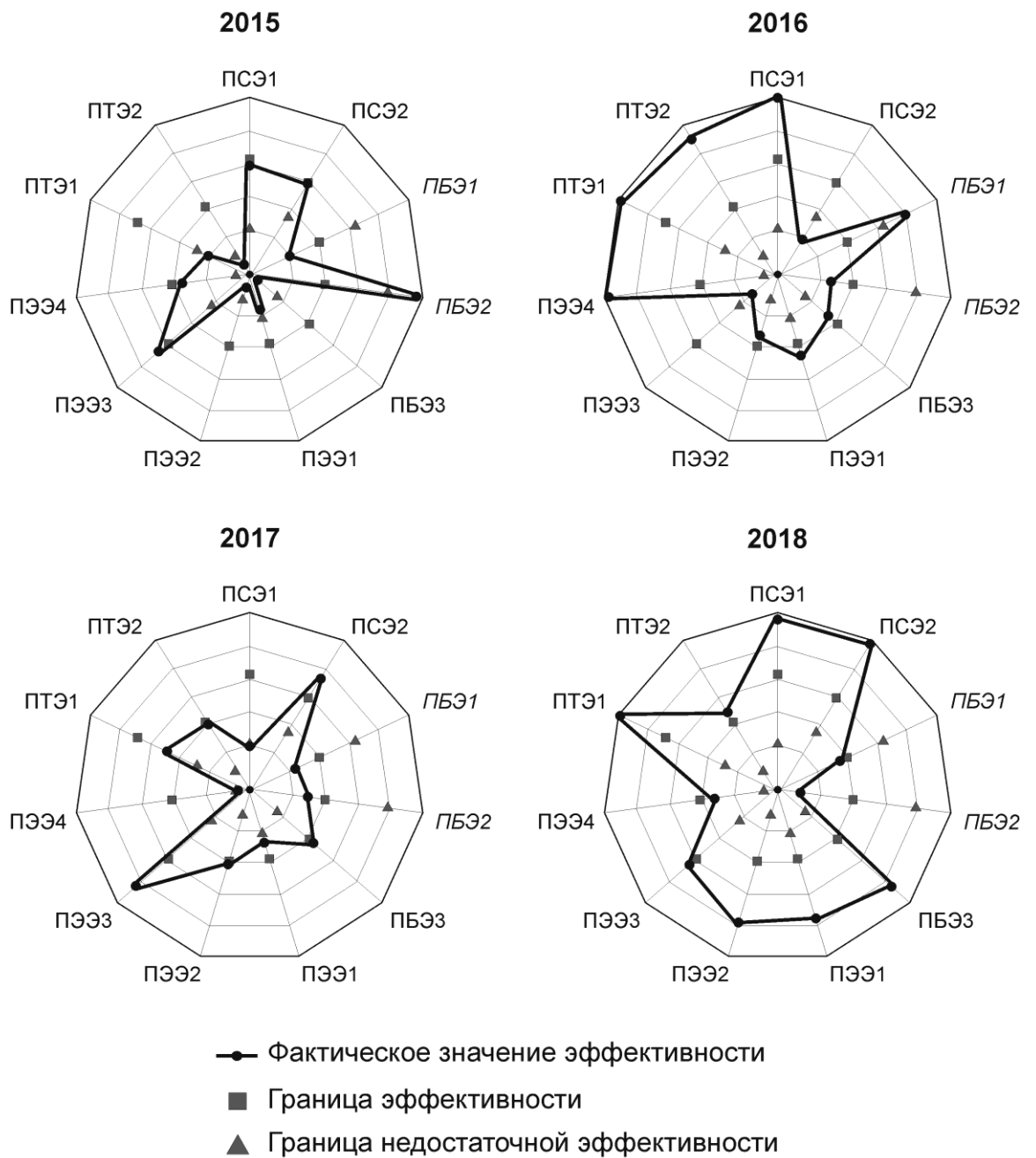


Рисунок 7 - Диаграммы эффективности использования муниципальных объектов спорта (по годам)

Полученные результаты позволяют сделать общие выводы:

1. Как видно из рисунка 6, общая эффективность использования сооружений, подвергнутых анализу, в целом возросла за период 2015-2018 г.г. Кроме того, можно отметить, что рост эффективности имел поступательный характер. На рисунке 6 за 2018 г. обведенная жирной линией зона эффективности стремится идеальной фигуре эффективности – «полумесяцу», выпуклая часть которого обращена влево. Общая полученная в 2018 г. оценка говорит о сравнительно эффективном использовании спортивных объектов.

2. Наивысший рейтинг эффективности (первое и второе места) был получен хорошо оснащенными и благоустроенными многофункциональными спортивными сооружениями, в структуре которых находятся плавательные бассейны. При этом следует отметить, что высокий рейтинг в данном случае был достигнут, главным образом, за счет высоких показателей экономической эффективности при широкой линейке услуг.

Основаниями роста общей эффективности в 2018 году в сравнении с более ранним периодом являются: 1) снижение себестоимости услуг (снижение объема бюджетного финансирования на 13%; 2) увеличение фактически отработанного времени на 0,6%; 3) увеличение количества зрительских мест в 7 раз за счет реконструкции и возведения новых объектов (акробатический манеж, таблица 1); 4) увеличение нормативной пропускной способности объектов на 11%; 5) увеличение количества проданных билетов на спортивно-зрелищные мероприятия на 12%; 6) купирование неэффективного менеджмента посредством кадровых решений.

На основе полученных данных можно дать общую усредненную оценочную характеристику спортивному муниципальному объекту г. Красноярска районного значения. Так, современный муниципальный спортивный объект г. Красноярска имеет средний коэффициент загрузки около 50%. Ежемесячная численность участников спортивно-зрелищных мероприятий на таком объекте составляет ~ 345 человек (ПСЭ2). Средние затраты в час на содержание ФСС составляют около 11 500 руб. При этом в

зависимости от типа сооружения затраты на содержание ФСС могут варьироваться в широких пределах - от 3 000 руб. до 23 000 руб. в час. Каждый час на спортивном объекте на одного получателя бюджетных услуг в среднем затрачивается 220 руб. (ПБЭ2). Отдача от вложенных 1000 руб. в ФСС составляет в среднем ~ 18 чел.*ч (ПБЭ3). Выручка от оказания услуг на спортивном объекте практически равна остаточной стоимости спортивного объекта (ПЭЭ1). Каждый час спортивный объект зарабатывает на платных услугах около 1780 руб. (ПЭЭ2). Доходность спортивного объекта составляет в среднем 11,4% (ПЭЭ3). Т.е. доминирующий вклад в функционирование объекта вносит бюджетное финансирование. Самый высокий показатель ПЭЭ3 показан на объекте №4 (согласно нумерации таблицы 1), оснащенный плавательным бассейном – до 40%. Фактический уровень загрузки по платным услугам в среднем составляет 31,3% (ПЭЭ4). Время эксплуатации, отнесенное к нормативному значению времени эксплуатации составляет в среднем порядка 126% (ПТЭ1). Это говорит о том, что сооружение в среднем достаточно эффективно использует временной ресурс, работая до ~ 14 ч в сутки вместо регламентированных 10-12 ч. Натуральный объем услуг, оказываемый объектами спорта, в среднем составляет 57% и близок к показателю загрузки спортивного сооружения.

Таким образом, можно заключить, что на базе описанного выше «среднестатистического» муниципального объекта спорта районного значения имеется как минимум двукратный ресурс повышения эффективности его использования. Прежде всего, за счет увеличения объема и качества оказываемых услуг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

АНКЕТА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ОПРОСА

Инструкция

С целью повышения качества физкультурно-оздоровительных услуг просим Вас ответить на вопросы данной анкеты. Необходимо проставить баллы от 1 до 5 в зависимости от степени важности для Вас предлагаемых критериев, где 5 - самый высокий уровень важности, 1 - отсутствие важности. Уровни значимости:

5 баллов - данный критерий имеет очень высокую важность, он является одним из главных при выборе услуг, без него Вы не выберете данную услугу;

4 балла - данный критерий имеет высокую важность, он является важным при выборе услуг, но Вы можете выбрать услуги без данного критерия;

3 балла - данный критерий имеет незначительную важность, без данного критерия услуги все равно будут Вам интересны, но его наличие могло бы значительно увеличить Ваш интерес к ним;

2 балла - важность данного критерия отсутствует и его отсутствие никак не скажется на Вас;

1 балл - важность данного критерия отсутствует, а его наличие может даже оказать отрицательное влияние на Вас.

Анкета содержит 81 вопрос. *Возможно, заполнение анкеты займет более 20 минут Вашего времени.*

Опросный лист

Что для Вас имеет значение при получении физкультурно-оздоровительных услуг?

<i>I. Наличие персонала сервиса:</i>		
1.	хостес (встречающий администратор)	
2.	администратор по услугам	

3.	инструктор (тренеры) для персональных (индивидуальных видов занятий)	
4.	специалисты и консультанты дополнительных услуг	
<i>II. Уровень персонала сервиса:</i>		
1.	приветливость, доброжелательность, вежливость	
2.	компетентность	
3.	грамотная речь	
4.	презентабельный внешний вид	
5.	качество показа и объяснений	
6.	наличие профильного образования, подготовки, переподготовки	
7.	наличие постоянной аккредитации и аттестации	
8.	индивидуальный подход к каждому клиенту	
<i>III. Наличие вспомогательных помещений и зон:</i>		
1.	раздевалка	
2.	душевая	
3.	комната отдыха	
4.	место для приема пищи	
5.	детская комната	
6.	гардероб	
7.	парковка	
<i>IV. Удобство раздевалок:</i>		
1.	наличие индивидуальных замыкаемых кабинок	
2.	наличие скамеек	
3.	наличие зеркал в полный рост	
4.	площадь помещения раздевалки	
5.	цветовая гамма помещения раздевалки	
6.	Освещенность	
<i>V. Удобство душевых:</i>		
1.	расположение душевых в раздевалках	

2.	наличие индивидуальных закрывающихся душевых кабин	
<i>VI. Удобство спортивных залов:</i>		
1.	освещенность	
2.	площадь спортивного зала	
3.	размещение инвентаря и оборудования	
4.	цветовая гамма помещения спортивного зала	
<i>VII. Наличие сервиса, включенного в стоимость посещения:</i>		
1.	фен для сушки волос	
2.	бахилы	
3.	посещение банного комплекса (сауна, хамам, фитобочка и т.д.)	
4.	полотенце	
<i>VIII. Широкий ассортимент физкультурно-оздоровительных услуг</i>		
1.	комплекс физкультурно-оздоровительных услуг для детей	
2.	комплекс физкультурно-оздоровительных услуг для старшего поколения	
3.	комплекс физкультурно-оздоровительных услуг для людей с особенностями здоровья	
4.	комплекс физкультурно-оздоровительных услуг для женщин	
5.	комплекс физкультурно-оздоровительных услуг для мужчин	
6.	банный комплекс	
7.	массаж	
8.	солевая комната	
9.	фитнес-тестирование	
<i>IX. Наличие дополнительных услуг:</i>		
1.	детская комната	
2.	фитнес-бар (кафе)	
3.	солярий	
4.	прокат инвентаря и оборудования	
5.	магазин спортивных товаров	

6.	магазин специализированного спортивного питания	
7.	консультант по питанию	
8.	педагоги –воспитатели детской комнаты	
X. Ценовая политика		
1.	система годовых клубных карт	
2.	система ежемесячных клубных карт	
3.	система единоразового посещения	
4.	система безналичного расчета	
5.	социальные программы	
6.	наличие программ лояльности на все категории услуг (льготы, скидки, накопительные баллы и т.д.)	
7.	наличие акций (розыгрыши бесплатных посещений, скидок и т.д.)	
XI. Наличие доступной информации: адрес, схема проезда, виды услуг, цены, график работы и т.д.		
1.	в социальных сетях	
2.	на официальных социальных порталах	
3.	на телевидение и радио	
4.	в печатных изданиях (буклеты, флайеры, афиши, рекламные щиты и т.д.)	
XII. Качество предоставляемых услуг		
1.	современные, инновационные, уникальные направления и услуги	
2.	результативность тренировочных занятий (эффективность используемых упражнений координационная доступность упражнений и т.д.)	
3.	эффективность услуг (оздоровление и т.д.)	
XIII. Качество спортивного инвентаря, оборудования и используемых материалов		
1.	современность, новизна и актуальность	
2.	качество покрытия площадок спортивного зала	

<i>XIV. Удовлетворение индивидуальных потребностей, притязаний и ожиданий</i>		
1.	улучшение эмоционального состояния	
2.	Общение	
3.	Досуг	
4.	участие в различных спортивно-развлекательных мероприятиях	
<i>Дополнительные вопросы</i>		
1.	<i>Наличие музыкального и видео сопровождения</i>	
2.	<i>Наличие фотозоны, услуг фотографа</i>	
3.	<i>Возможность влияния потребителя на качество услуг</i>	
4.	<i>Дизайн спортивного комплекса</i>	
5.	<i>Название, символика, имидж и репутация спортивного комплекса</i>	
6.	<i>Наличие корпоративной униформы персонала</i>	

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Фотографии исследованных объектов спорта



Рисунок 8 – Фотоколлаж СК «Красный Яр» (муниципальный объект)



Рисунок 9 – Фотоколлаж СК «Здоровый мир» (муниципальный объект)

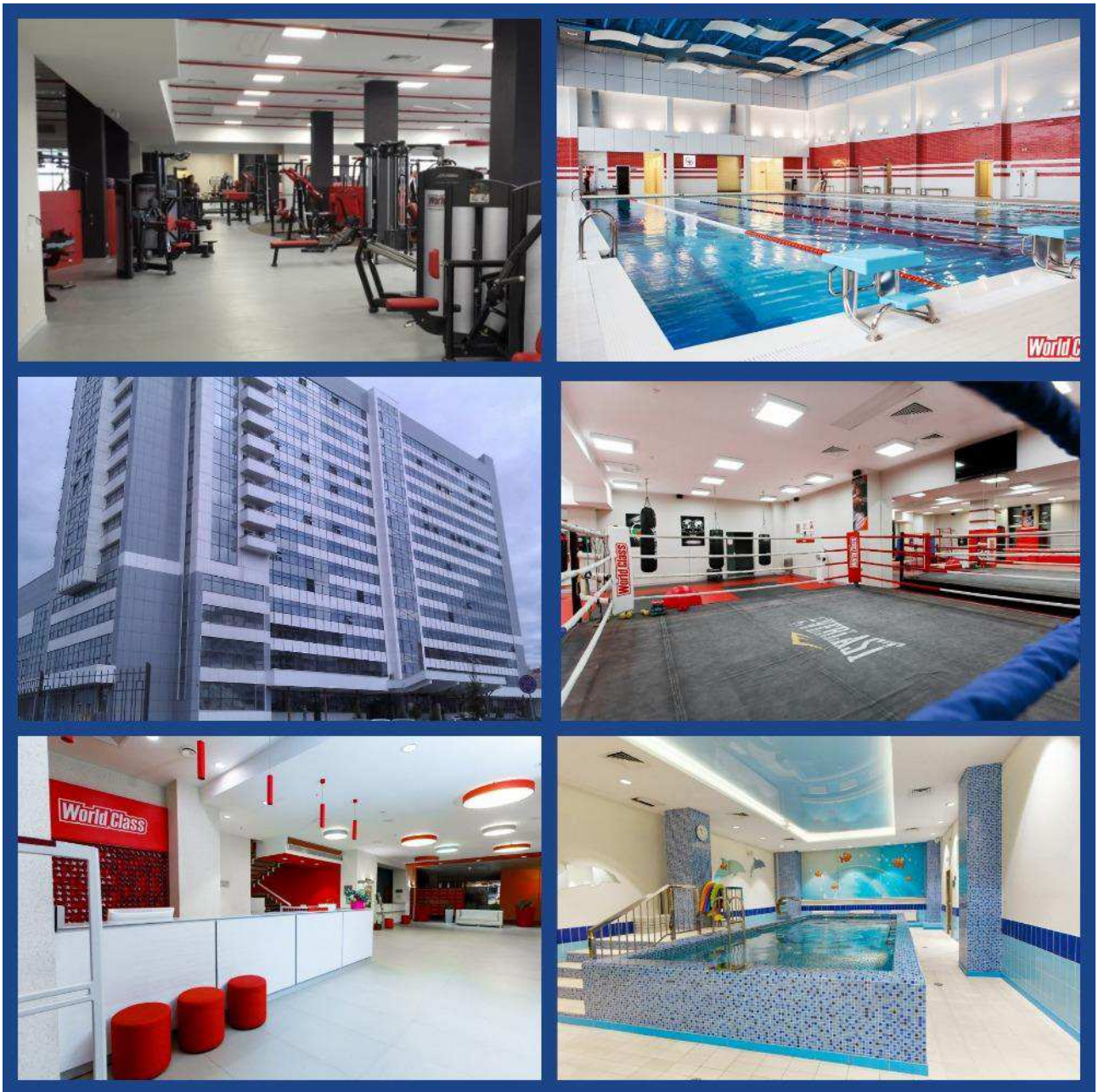


Рисунок 10 – Фитнес-клуб «World Class» (частный объект)



Рисунок 11 – Семейный фитнес-центр «Davinci» (частный объект)

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Результаты опроса

Таблица 7 – Средние значения баллов, набранные по каждому вопросу анкеты

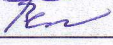
№ вопроса	Eij, балл	Pij (МАУ), балл	Pij (ЧУ), балл	№ вопроса	Eij, балл	Pij (МАУ), балл	Pij (ЧУ), балл
1.1.	2,6	1,2	4,8	8.5.	4,0	2,1	4,8
1.2.	3,0	1,1	4,9	8.6.	4,3	3,1	4,8
1.3.	3,1	1,2	4,8	8.7.	2,9	2,2	3,8
1.4.	2,8	1,1	3,9	8.8.	2,4	1,1	2,9
2.1.	4,7	2,2	4,9	8.9.	2,3	1,1	2,8
2.2.	4,2	2,8	4,1	9.1.	2,5	1,3	3,8
2.3.	3,7	3,2	3,9	9.2.	2,7	2,1	4,8
2.4.	3,8	3,1	4,8	9.3.	2,9	1,1	3,8
2.5.	4,4	3,3	4,9	9.4.	3,2	3,2	3,8
2.6.	4,0	4,1	4,0	9.5.	2,8	1,1	4,8
2.7.	3,7	4,2	4,7	9.6.	3,0	1,2	3,8
2.8.	4,2	2,3	4,8	9.7.	2,5	1,2	3,7
3.1.	5,0	1,9	4,9	9.8.	3,4	1,1	3,6
3.2.	4,8	2,2	4,8	10.1.	3,7	1,1	4,8
3.3.	3,8	1,1	4,7	10.2.	4,7	2,9	4,9
3.4.	3,2	1,1	4,6	10.3.	5,0	4,3	2,7
3.5.	2,8	1,1	4,9	10.4.	5,0	1,4	4,9
3.6.	3,1	2,2	4,1	10.5.	4,5	3,8	2,7
3.7.	3,6	2,3	4,2	10.6.	5,0	2,9	3,7
4.1.	5,0	2,3	4,8	10.7.	5,0	2,1	3,8
4.2.	4,1	3,2	3,9	11.1.	4,8	2,2	3,9
4.3.	3,7	1,8	4,7	11.2.	4,1	2,8	3,9
4.4.	3,8	1,9	3,7	11.3.	2,5	2,8	3,8
4.5.	3,3	2,1	4,8	11.4.	2,0	2,2	3,7
4.6.	3,7	4,2	4,9	12.1.	3,8	2,2	4,9
5.1.	4,0	2,9	3,9	12.2.	4,7	2,8	3,9
5.2.	4,7	2,1	3,8	12.3.	4,2	2,8	3,8
6.1.	3,7	4,2	4,8	13.1.	4,5	2,2	4,8
6.2.	4,2	4,0	3,8	13.2.	4,7	2,2	4,7
6.3.	3,4	3,2	4,8	14.1.	4,7	3,3	3,6
6.4.	3,0	2,9	4,8	14.2.	4,0	3,9	3,8
7.1.	3,5	1,1	4,1	14.3.	4,2	3,1	3,9
7.2.	3,3	1,2	4,9	14.4.	3,0	3,1	3,1
7.3.	4,3	2,9	4,9	ДВ1	4,5	1,0	4,9

Окончание таблицы 7

№ вопроса	Е_{ij}, балл	Р_{ij} (МАУ), балл	Р_{ij} (ЧУ), балл	№ вопроса	Е_{ij}, балл	Р_{ij} (МАУ), балл	Р_{ij} (ЧУ), балл
7.4.	2,9	1,1	3,8	ДВ2	2,2	1,1	3,0
8.1.	2,9	2,1	3,8	ДВ3	4,2	2,1	4,1
8.2.	3,8	3,2	2,9	ДВ4	3,5	2,2	4,9
8.3.	4,0	3,1	2,9	ДВ5	2,8	2,2	4,1
8.4.	4,7	2,9	3,8	ДВ6	3,8	1,0	4,8

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
 В.М. Гелецкий
« 02 » 02 2019 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОБЪЕКТОВ СПОРТА ПО ОКАЗАНИЮ
УСЛУГ ФИЗКУЛЬТУРНОЙ НАПРАВЛЕННОСТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ
ФОРМЫ СОБСТВЕННОСТИ

49.04.01 Физическая культура

49.04.01.05 Управление и эксплуатация спортивных сооружений

Научный руководитель  доцент, к.арх. О.Н. Блянкинштейн

Выпускник  Д.И. Шараев

Рецензент  доцент, к.п.н. В.А. Грошев

Нормоконтролёр  К.В. Орел

Красноярск 2019